III-23818

GEERT HOFSTEDE GERT JAN HOFSTEDE
MICHAEL MINKOV

CULTURI ȘI ORGANIZAȚII
SOFTUL MENTAL

COOPERAREA INTERCULTURALĂ
ȘI IMPORTANȚA EI PENTRU SUPRAVIEȚUIRE

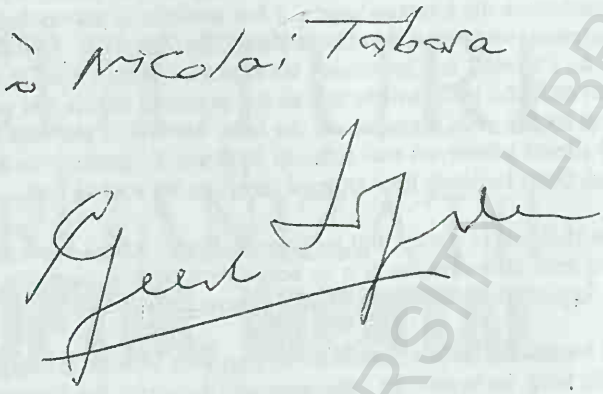
HUMANITAS

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBL. CENTR. UNIV.
„M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE
III-23818

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CULTURI ŞI ORGANIZAŢII



Neculai Tabără
Bibliotecă personală
Nr.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Geert Hofstede (n. 1928) a studiat ingineria la Universitatea Tehnică din Delft şi a lucrat zece ani în industria olandeză. Între timp, a susţinut o teză de doctorat în psihologie socială, cu titlul „Jocul controlului bugetar", după care s-a angajat la compania IBM, unde a efectuat studii asupra personalului companiei. A predat la mai multe şcoli de studii economice din întreaga lume şi a fost profesor de antropologie organizaţională şi management internaţional la Universitatea din Maastricht. Este cofondator al Institutului de Cercetări în Cooperarea Interculturală (IRIC). Cărţile sale au apărut în douăzeci de limbi, iar articolele sale au fost publicate în cele mai prestigioase reviste de ştiinţe sociale şi de management din lume. Un articol din Wall Street Journal din 2008 îl citează printre cei mai influenţi douăzeci de gânditori în domeniul managementului, Geert Hofstede fiind singurul european din această listă.

Gert Jan Hofstede (n. 1956), fiul lui Geert Hofstede, a făcut studii de biologie, pentru a deveni apoi informatician şi a se ocupa de modele matematice ale fenomenelor sociale. În prezent, predă managementul informaţiei la Universitatea din Wageningen.

Michael Minkov (n. 1959) a făcut studii de lingvistică, filologie şi antropologie la Universitatea din Sofia, iar în anii '90 a fost secretarul Asociaţiei Est-Europene de Dezvoltare Managerială, cu sediul în Slovenia. În prezent, predă la Sofia cursuri de comportament organizaţional transnaţional, în cadrul unui program iniţiat de Universitatea din Portsmouth.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

SL. 700528
ADO 857
III 23818

GEERT HOFSTEDE GERT JAN HOFSTEDE
MICHAEL MINKOV

CULTURI ŞI ORGANIZAŢII
SOFTUL MENTAL

COOPERAREA INTERCULTURALĂ ŞI IMPORTANŢA EI PENTRU SUPRAVIEŢUIRE

Traducere din engleză de
MIHAELA ZOGRAFI

Cuvânt înainte la ediţia română de
COSMIN ALEXANDRU

0 000008 57702 BCU IAŞI

HUMANITAS
BUCUREŞTI

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Redactor: Vlad Zografi
Coperta: Ioana Nedelcu
Tehnoredactor: Manuela Măxineanu
Corector: Elena Dornescu
DTP: Emilia Ionașcu, Dan Dulgheru

Tipărit la Monitorul Oficial R.A.

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov
Cultures and Organizations. Software of the Mind.
Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival
Copyright © 2010 by Geert Hofstede
All rights reserved.

© HUMANITAS, 2012, pentru prezenta versiune românească

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
HOFSTEDE, GEERT
Culturi și organizații: softul mental: cooperarea interculturală
și importanța ei pentru supraviețuire /Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede,
Michael Minkov; trad.: Mihaela Zografi. – București: Humanitas, 2012
Bibliogr.
ISBN 978-973-50-3570-9
I. Hofstede, Gert Jan
II. Minkov, Michael
III. Zografi, Mihaela (trad.)
316

EDITURA HUMANITAS
Piața Presei Libere 1, 013701 București, România
tel. 021/408 83 50, fax 021/408 83 51
www.humanitas.ro

Comenzi online: www.libhumanitas.ro
Comenzi prin e-mail: vanzari@libhumanitas.ro
Comenzi telefonice: 021 311 23 30 / 0372 189 509

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvânt înainte la ediția română

Diplomatul britanic Jonathan Scheele, reprezentantul Delegației Comisiei Europene în România între 2001 și 2006, a rezumat experiența sa românească în următoarea frază: „România este o țară pe care cu cât o cunoști mai bine, cu atât o înțelegi mai puțin." Iar el a făcut tot ce e omenește posibil s-o cunoască, învățând chiar și limba română pentru asta. Un bun prieten, consultant și el, a fost la un moment dat sunat de un client francez, CEO-ul unei mari companii din România care, înainte de plecarea din post, a dorit să aibă o discuție concluzivă, de câteva ore, despre România și români. La sfârșitul celor patru ani de conducere a filialei de aici a multinaționalei, omul pleca cu impresia că n-a înțeles aproape nimic din felul în care românii acționează și reacționează în raport cu ceea ce îi înconjoară.

Lectura acestei cărți este unul dintre lucrurile foarte utile pe care le poate face cineva interesat să obțină rezultate, orice fel de rezultate, împreună cu alți oameni. Programarea culturală mentală e baza pe care reacționăm și de pe care generăm reacții. E necesar să ținem cont de ea în orice demers de (auto)instruire și de încercare de a ne îndepărta de ea. Oricâte progrese vom fi făcut, o parte din miezul tare al cadrului nostru cultural va continua să ne definească.

În primul capitol al cărții e folosită metafora omului de douăzeci de ani care, deși corpul lui nu mai păstrează nici o singură celulă din cele cu care s-a născut, are totuși o identitate similară celei cu care s-a născut. Același lucru e valabil și pentru grupuri de persoane, fie ele organizații sau țări. Chiar dacă acum nu mai trăiește nimeni din România sfârșitului de secol XIX, citim texte de atunci despre comportamente și stări de fapt pe care le vedem azi în jurul nostru. La fel se întâmplă și în companiile românești în care se regăsesc azi valori, comportamente și norme de acum douăzeci de ani, chiar dacă în ele nu lucrează decât foarte puțini dintre oamenii care au fost acolo de la început.

Mitul schimbării ne animă pe cei mai mulți dintre aceia care vrem să conducem sau să influențăm oameni. România, în particular, e de mai bine de două decenii teatrul a numeroase intenții și eforturi de schimbare, care însă

BCU MIHAI EMINESCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

au produs în medie mai puţină energie constructivă decât au consumat. Cartea de faţă lămureşte unele dintre cauzele acestei situaţii.

Neînţelegerea profundă a softului mental al grupurilor de oameni asupra cărora se aplică schimbarea face ca rezultatele ei să fie sistematic neaşteptate sau chiar contrare. Simpla validitate a unui model de schimbare în altă parte nu spune nimic despre şansele lui de reuşită într-o cultură diferită. Exemplul din carte care ne e poate cel mai la îndemână este acela al marxismului, care a fost inventat de un german şi aplicat în Rusia. Marx şi-a imaginat dictatura proletariatului în setul cultural în care muncitorii germani ar fi putut realiza aşa ceva. Pe meleaguri situate mai la est, partea cu dictatura a fost incomparabil mai tentantă decât partea cu proletariatul, rezultatul final fiind diametral opus faţă de intenţiile, credinţele şi aşteptările autorului.

O altă paradigmă creatoare de confuzii este cea individualist-colectivistă. Dacă într-o cultură individualistă angajarea, promovarea sau preferarea unui apropiat din familie sau din cercul de prieteni sunt considerate nepotism şi profund imorale, în culturile colectiviste e imoral tocmai să nu-i favorizezi pe cei din cercul proxim. Sentimentul datoriei implică oferirea unui ajutor celor apropiaţi ori de câte ori e posibil şi primează asupra regulilor formale care guvernează un demers, o organizaţie sau o instituţie. Asta îmi aduce aminte de o discuţie, care mi-a fost relatată, între un important om politic din România şi un om de afaceri: primul nu înţelegea nici în ruptul capului de ce unii oameni protestează dacă un director de teatru îşi angajează soţia la teatrul pe care-l conduce. Graniţa dintre bine şi rău trece prin setul cultural pe care îl reprezentăm şi îl propagăm.

În privinţa culturilor organizaţionale, cele mai influente concepte de management vin din practica şi teoria americană. În multe proiecte de schimbare culturală din companii româneşti, angajaţi de la toate nivelurile îşi exprimă opoziţia prin sintagma „asta merge la americani, n-o să meargă la noi". Dincolo de valenţa ei de raţionalizare, obiecţia are şi un substrat valid. La fel ca înghiţitul pe nemestecate şi importul ideilor şi modelelor pe neadaptate, nu face bine. Lucrarea lui Hofstede ne ajută nu doar să mestecăm, dar să şi distingem gusturile şi provenienţa lor, pentru a le putea combina ulterior în proporţiile cele mai potrivite.

Nu doar motivaţiile ne sunt foarte diferite, în funcţie de cultura din care provenim, dar şi scopurile. Alegerea celor mai bune metode de unire a celor două presupune înţelegerea profundă atât a originilor lor, cât şi a contextului în care se manifestă. În fiecare dintre dimensiunile culturale tratate ale lui Hofstede pentru 76 de ţări şi regiuni (distanţa faţă de putere, indivi-

BCU BRAŞOV CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dualism-colectivism, masculinitate-feminitate, evitarea incertitudinii, orientarea pe termen lung-scurt și permisivitate-austeritate), României i-au fost atribuite un scor și o poziție în clasament cu care cititorul poate fi de acord sau nu.

Mai importantă decât asta e însă înțelegerea conceptelor și a felului în care ele ne influențează decodificarea acțiunilor celor din jur. Mai ales astăzi, când e atât de ușor să intrăm în legătură cu aproape oricine din lume, o anumită clarificare a contextului cultural din care el vorbește ne poate ajuta considerabil să ne înțelegem mai repede și mai bine. Și nu mă refer aici doar la prietenul de pe Facebook din Australia, ci și la vecinul de bloc.

Aflându-ne la confluența unor modele culturale semnificativ diferite (occidental, slav și oriental), mai avem multe de aflat și de făcut ca să ne înțelegem mai bine unii cu alții în România. Integrarea noastră în Uniunea Europeană ne obligă în același timp să facem un efort suplimentar pentru a ne acomoda și cu setul cultural comunitar. Traducerea și publicarea acestei lucrări vine într-un moment cum nu se poate mai potrivit.

COSMIN ALEXANDRU
Consultant în procese de transformare organizațională

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prefață

La sfârșitul anilor '60, întâmplarea a făcut ca interesul lui Geert [Hofstede] să se concentreze asupra diferențelor dintre culturile naționale, iar el să aibă acces la numeroase date pentru a le studia. Cercetările sale au condus în 1980 la apariția unei cărți intitulate *Consecințele culturii*. Ea se adresa specialiștilor, din moment ce punea sub semnul întrebării valabilitatea universală a unor teorii consacrate din psihologie, sociologie organizațională și teoria managementului. Trebuiau deci prezentate acolo raționamentele teoretice, datele pe care se baza și metodele statistice folosite pentru a ajunge la concluzii. O ediție broșată publicată în 1984 lăsa deoparte datele și statistica, dar altminteri era identică versiunii din 1980.

Consecințele culturii a apărut într-un moment când crescuse brusc interesul pentru diferențele culturale, atât dintre națiuni, cât și dintre organizații, iar lipsa informațiilor susținute empiric se resimțea acut. Cartea oferea asemenea informații, dar probabil că ele veneau dintr-odată în număr prea mare. Mulți cititori n-au perceput decât o parte din mesaj. De exemplu, Geert nici n-a mai putut ține socoteala celor care au afirmat că studiase valorile *managerilor* IBM, când în realitate datele folosite se refereau la *angajații* IBM, iar asta era cu totul altceva, după cum cartea însăși o demonstra.

În 1991, după ce a predat acest subiect unor categorii diverse de cursanți și a primit reacții prețioase de la cititori, Geert a publicat o carte mai larg accesibilă – prima ediție din *Culturi și organizații*. Tema diferențelor culturale îi preocupă, desigur, nu numai – și nici măcar în primul rând – pe sociologi sau pe cei care studiază afacerile internaționale. Ea atinge pe oricine are de-a face cu oameni din afara cercului său strâmt, ceea ce în zilele noastre înseamnă practic toată lumea. Noua carte se adresa tuturor cititorilor interesați de subiect. Ea evita pe cât posibil jargonul sociologic și îl explica acolo unde era nevoie. Reeditări aduse la zi au apărut în 1994 și 1997.

Între timp, se produceau schimbări rapide în sferele politicii, afacerilor și ideilor. În 2001, Geert a publicat o ediție revizuită și adusă la zi a *Consecințelor culturii*, care includea o discuție privind numeroasele studii-replică efectuate după 1980. Cercetătorii sunt invitați să consulte această ediție.

B.C.U. „M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE

În 2005, Geert a publicat o ediție revizuită și adusă la zi din *Culturi și organizații*, avându-l coautor pe Gert Jan Hofstede. După studii de biologie și după ce predase un curs de sisteme informatice la Institutul Agronomic din Wageningen, Gert Jan a început să folosească rezultatele tatălui său în propria sa activitate didactică și de cercetare. În 2002 publicase deja o carte, *Explorarea culturii. Exerciții, povestiri și culturi sintetice*, care conținea și contribuțiile lui Paul B. Pedersen și Geert. Contribuția lui Jan Gert viza rolul culturii în rețelele internaționale, experiența directă de predare prin jocuri de simulare și studierea originilor biologice ale culturii.

Încă de la primele sale cercetări transculturale, Geert a căutat mereu surse alternative de date pentru a valida și lărgi setul său inițial de date legate de angajații IBM. În ultimele trei decenii volumul datelor transculturale privind valorile a crescut enorm. Geert spunea că, dacă ar fi să ia de la capăt cercetările, ar folosi noile baze de date. Cu vreo zece ani în urmă, Geert a început să corespondeze prin e-mail cu un cercetător din Sofia care părea să se ocupe tocmai de acest lucru: explorarea bazelor de date disponibile și discernerea unei structuri din rezultatele lor combinate. Numele acestui cercetător era Michael Minkov, iar noi ne-am obișnuit să-i spunem Misho. În 2007, Misho și-a publicat analiza într-o carte, *Ce ne face să fim diferiți și asemănători. O nouă interpretare a Anchetei Mondiale asupra Valorilor și a altor date transculturale*, aducând acel progres în înțelegere pe care îl așteptam. În plus, ca est-european, Misho vorbea în cunoștință de cauză despre un grup de țări care lipseau din baza de date inițială a lui Geert și care erau foarte importante pentru viitorul continentului.

Pentru această nouă ediție din 2010 a cărții de față, Misho s-a alăturat lui Gert Jan și lui Geert ca al treilea coautor. Diviziunea muncii în echipa noastră a făcut ca Gert Jan să contribuie substanțial la capitolul 1 și să scrie în întregime capitolul 12, iar Misho să contribuie la capitolele 2, 4 și în special 7 și să scrie în întregime capitolul 8. În plus, fiecare dintre noi a făcut comentarii asupra contribuțiilor colegilor săi. Geert și-a asumat responsabilitatea textului final.

Într-o călătorie făcută în jurul lumii cu câțiva ani în urmă, Geert a cumpărat trei hărți ale globului. Toate trei sunt acel gen de proiecții în plan ale suprafeței Pământului. Prima prezintă Europa și Africa în centru, Americile în vest și Asia în est. Termenii *Vest* și *Est* sunt rezultate ale perspectivei eurocentrice. A doua hartă, cumpărată în Hawaii, înfățișează Oceanul Pacific în centru, Asia și Africa în stânga (iar Europa minusculă în colțul din stânga-sus) și Americile în dreapta. Privind din Hawaii, Estul e la vest și Vestul e la est! A treia hartă, cumpărată în Noua Zeelandă, semăna cu a

doua, dar era răsturnată: sudul era sus și nordul era jos. Acum Europa se găsea departe, în colțul din dreapta-jos. Care dintre hărți e cea corectă? Evident, toate trei. Pământul e rotund, iar toate locurile de pe suprafața lui sunt în egală măsură centrul. Toate popoarele au considerat că țara lor este centrul lumii; chinezii numesc China „Regatul de Mijloc" (*zhongguo*), iar vechii scandinavi își numeau țara cam la fel (*midgardr*). Credem că și în ziua de azi cei mai mulți cetățeni, politicieni și savanți de pretutindeni simt că țara lor se află în centru și acționează în consecință.

Aceste sentimente sunt atât de puternice, încât aproape întotdeauna e cu putință, atunci când citești o carte, să determini doar după cuprins naționalitatea autorului. Același lucru e valabil, desigur, și pentru cartea de față – Geert și Gert Jan sunt olandezi, iar chiar și atunci când scriem în engleză softul minților noastre rămâne vizibil pentru un cititor atent. Mentalitatea est-europeană a lui Misho e de asemenea detectabilă. Aceasta face ca, pentru cei care nu ne sunt compatrioți, citirea acestei cărți în sine să fie o experiență transculturală, poate chiar un șoc cultural, ceea ce e firesc. Să studiezi cultura fără să trăiești un șoc cultural e ca și cum ai înota fără apă. În *Asterix*, celebrul film francez de desene animate, cel mai bătrân locuitor al satului își exprimă astfel aversiunea față de străini: „Eu n-am nimic cu străinii. Unii dintre cei mai buni prieteni ai mei sunt străini. Dar *aceștia* străini nu sunt de-aici!"

Pe piața în plină expansiune a studiilor transculturale există manuale și cărți care arată numai partea luminoasă: sinergie culturală, fără vreun conflict cultural. Poate că acesta e mesajul pe care oamenii orientați mental spre afaceri vor să-l audă, numai că el e fals. Să studiezi cultura ignorând șocul cultural e ca și cum i-ai asculta doar pe străinii care sunt de-aici.

În 1991, Geert a dedicat prima ediție a cărții de față nepoților săi, generația căreia îi aparține viitorul. Pentru a doua ediție a cărții, fiica mai mare a lui Gert Jan, Liesbeth, ne-a ajutat în documentare. Sora ei, Katy Hofstede, ne-a fost de mare ajutor, mai cu seamă la editarea tabelelor și figurilor.

Între colegii noștri cercetători, îi mulțumim în mod deosebit Mariekei de Mooj, care ne-a călăuzit în lumea marketingului, a publicității și a comportamentului consumatorilor, în care cultura joacă un rol decisiv. În multe locuri din carte se fac trimiteri la studiile ei. Pentru capitolul 12, în întregime nou, Gert Jan a fost inspirat de David Sloan Wilson și a beneficiat din plin de comentariile lui Duur Aanen, Josephie Brefeld, Arie Oskam, Inge van Stokkom, Arjan de Visser și Wim Wiersinga.

Prima ediție a apărut în 17 limbi (traduceri din engleză în bulgară, cehă, chineză, coreeană, daneză, finlandeză, franceză, germană, japoneză, maghiară,

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

norvegiană, olandeză, polonă, portugheză, română, spaniolă şi suedeză). A doua ediţie a apărut până în prezent în cehă, chineză, daneză, germană, maghiară, olandeză, polonă şi suedeză. Sperăm că şi această nouă ediţie va ajunge la numeroşi cititori în limbile lor materne.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

I. CONCEPTUL DE CULTURĂ

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Regulile jocului social

AL XI-LEA JURAT, *ridicându-se*: Îmi cer scuze, când spuneam că...
AL X-LEA JURAT, *întrerupându-l și imitându-l*: „Îmi cer scuze." De ce mama dracului ești așa politicos?
AL XI-LEA JURAT, *privindu-l drept în ochi pe al x-lea jurat*: Din același motiv pentru care dumneata nu ești. Așa am fost eu educat.

Reginald Rose, *Doisprezece oameni furioși*

Doisprezece oameni furioși e o piesă de teatru americană după care s-a făcut un film celebru, cu Henry Fonda în rolul principal. Piesa a fost publicată în 1955. Scena are loc în camera juraților dintr-un tribunal newyorkez. Cei doisprezece jurați, care nu se mai întâlniseră până atunci, trebuie să hotărască în unanimitate asupra vinovăției sau nevinovăției unui băiat dintr-un cartier sărăcăcios, care e acuzat de crimă. Replicile de mai sus sunt din actul al II-lea, actul final, când tensiunea a ajuns la paroxism. Este confruntarea dintre al X-lea jurat, proprietarul unui garaj, și al XI-lea jurat, un ceasornicar născut în Europa, pesemne în Austria. Pe al X-lea jurat îl scot din sărite manierele celuilalt, care i se par exagerat de politicoase. Dar ceasornicarul nu se poate purta altfel. Chiar și după mulți ani petrecuți în noua lui patrie, el continuă să se poarte așa cum a fost crescut. Duce cu sine un tipar comportamental de neșters.

Minți diferite, dar probleme comune

Lumea e plină de confruntări între oameni, grupuri și popoare care simt, gândesc și se comportă diferit. În același timp, acești oameni, aceste grupuri și națiuni, la fel ca acei doisprezece oameni furioși ai noștri, sunt confruntați cu probleme comune, care necesită cooperare pentru a fi rezolvate. Transformările ecologice, economice, politice, militare, sanitare și climatice nu se opresc la granițele naționale sau regionale. Pentru a face față amenințărilor războiului nuclear, încălzirii planetei, crimei organizate, sărăciei, terorismului, poluării oceanelor, dispariției speciilor de animale, unui flagel precum SIDA sau unei recesiuni la nivel mondial, e nevoie de cooperarea liderilor de opinie din numeroase țări. La rândul lor, ei au nevoie de sprijinul unor grupuri largi de adepți pentru a pune în practică deciziile luate.

BCU MS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

A înțelege diferențele în felul în care acești lideri și susținătorii lor gândesc, simt și acționează e o condiție pentru găsirea unor soluții globale viabile. Prea adesea s-a considerat că problemele cooperării economice, tehnologice, medicale sau biologice sunt doar de natură tehnică. Unul dintre motivele pentru care atât de multe soluții sunt ineficiente sau nu pot fi puse în practică este acela că au fost ignorate diferențele în felul de a gândi al partenerilor.

Scopul cărții de față e să înlesnească abordarea diferențelor de gândire, simțire și acțiune dintre oamenii din întreaga lume. Vom vedea că, în ciuda imensei diversități a minților noastre, există o structură ce poate servi drept bază pentru înțelegerea reciprocă.

Cultura ca programare mentală

Fiecare om poartă cu sine tipare de gândire, simțire și acțiune potențială care au fost deprinse de-a lungul vieții. Multe dintre ele au fost dobândite din fragedă copilărie, pentru că aceasta e perioada cea mai propice învățării și asimilării. Odată imprimate aceste tipare de gândire, simțire și acțiune în mintea unui om, el trebuie să se dezvețe de ele pentru a putea învăța ceva diferit, iar să te dezveți e mai greu decât să înveți pentru prima oară.

Prin analogie cu programarea calculatoarelor, vom numi asemenea tipare de gândire, simțire și acțiune *programe mentale* sau, după cum spune subtitlul cărții, *soft mental*. Ceea ce, evident, nu înseamnă că oamenii sunt programați așa cum sunt programate calculatoarele. Comportamentul unui om e doar în parte predeterminat de programele lui mentale: el posedă o capacitate elementară de a se abate de la acestea și de a reacționa într-un mod nou, creator, destructiv sau neașteptat. Softul mental, despre care e vorba în această carte, arată doar ce reacții sunt probabile și explicabile, ținând cont de trecutul unui om.

Sursele programelor mentale ale unui om se află în mediile sociale în care acesta a crescut și și-a acumulat experiența de viață. Programarea începe în familie; ea continuă în cercul apropiaților, la școală, în grupurile de tineri, la locul de muncă și în comunitatea în care trăiește. Ceasornicarul european din citatul de la începutul capitolului provine dintr-o țară și dintr-o clasă socială în care comportamentul politicos e prețuit și în zilele noastre. Majoritatea oamenilor din acel mediu ar fi reacționat la fel. Americanul proprietar de garaj, care a urcat pe scara socială pornind de jos, a dobândit cu totul alte programe mentale. Programele mentale se deosebesc la fel de mult ca mediile sociale în care au fost dobândite.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

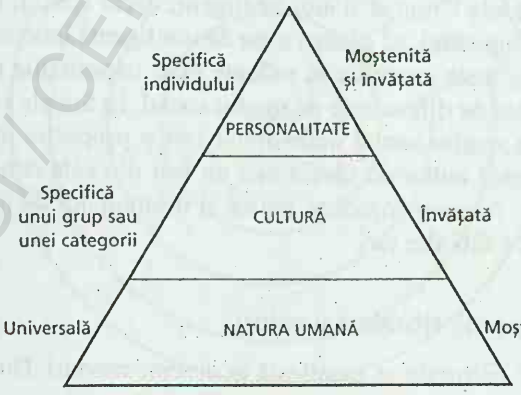
Un termen consacrat pentru acest soft mental este *cultură*. Cuvântul are mai multe înțelesuri, toate provenind de la originea lui latină, care desemnează „cultivarea pământului". În majoritatea limbilor occidentale, *cultură* înseamnă de regulă „civilizație", „cizelarea spiritului" și, mai cu seamă, rezultatele acestei cizelări, între care se numără educația, arta și literatura. Aceasta e cultura în sens restrâns. Cultura ca soft mental corespunde însă unui sens mult mai larg al cuvântului, folosit de sociologi și mai cu seamă de antropologi[1]; în cartea de față, va fi considerat acest din urmă sens.

Antropologia socială (sau culturală) e știința societăților umane – în special (dar nu numai) a celor tradiționale sau „primitive". În antropologia socială, în categoria *culturii* intră toate acele tipare de gândire, simțire și acțiune despre care am vorbit în paragrafele anterioare. Sunt incluse aici nu doar activitățile care se presupune că cizelează spiritul, ci și aspecte obișnuite și banale ale vieții de zi cu zi – de pildă, salutul, hrănirea, manifestarea sau ascunderea sentimentelor, păstrarea unei distanțe fizice față de ceilalți, viața sexuală sau menținerea igienei corporale.

Cultura e întotdeauna un fenomen colectiv, pentru că, cel puțin în parte, e împărtășită cu oameni care trăiesc sau au trăit în același mediu social, locul unde a fost deprinsă. Cultura e constituită din regulile nescrise ale jocului social. *Programarea colectivă a minții este cea care îi deosebește pe membrii unui grup sau ai unei categorii de ceilalți oameni.*[2]

Cultura se învață, nu e înnăscută. Ea provine din mediul social, nu din gene.[3] Cultura trebuie deosebită de natura umană, pe de-o parte, și de personalitatea individului, pe de altă parte (vezi figura 1.1), dar nu există un consens în rândul sociologilor în privința granițelor exacte între natură și cultură sau între cultură și personalitate.[4]

Figura 1.1 Trei niveluri ierarhice ale programării mentale



BCU IASI / CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Natura umană este ceea ce au în comun toți oamenii, de la profesorul universitar rus la aborigenul australian: ea reprezintă nivelul universal al softului nostru mental. Ea se află înscrisă în genele noastre; dacă facem din nou apel la analogia cu calculatorul, ea este „sistemul de operare" care determină funcționarea noastră fizică și psihică fundamentală. Capacitatea umană de a simți teamă, furie, bucurie, tristețe, rușine; nevoia de asociere cu semenii, de joc și de exercițiu fizic; aptitudinea de a observa mediul și de a vorbi despre el cu semenii – toate țin de acest nivel de programare mentală. Ceea ce facem însă cu aceste sentimente, felul în care exprimăm teama, bucuria, observațiile etc. poartă amprenta culturii.

Pe de altă parte, *personalitatea* unui om e setul lui propriu și unic de programe mentale, care nu e neapărat comun cu al altui om. Ea se întemeiază pe trăsaturi în parte moștenite, odată cu zestrea genetică unică a individului, și în parte deprinse. *Deprins* înseamnă modificat de influența programării colective (cultura), precum și de experiența personală unică a fiecăruia.

Trăsăturile culturale au fost deseori puse pe seama eredității, pentru că filozofii și alți învățați din trecut nu știau cum altfel să explice remarcabila stabilitate a diferențelor dintre tiparele culturale ale grupurilor umane. Ei subestimau impactul învățării de la generațiile anterioare și al transmiterii la generația următoare a ceea ce noi înșine am învățat. Rolul eredității e exagerat în pseudoteoriile raselor, care sunt răspunzătoare, între altele, de holocaustul nazist din al Doilea Război Mondial. Conflictele etnice sunt deseori justificate prin argumentele neîntemeiate ale superiorității sau inferiorității culturale.

În Statele Unite au avut loc periodic dezbateri științifice care urmăreau să determine dacă anumite grupuri etnice (în special negrii) ar putea fi genetic mai puțin inteligente decât altele (în special albii).[5] În paranteză fie spus, dovezile aduse în favoarea diferențelor genetice arată că, în medie, asiaticii din Statele Unite ar fi *mai* inteligenți decât albii. E însă extrem de greu, dacă nu imposibil, să găsești teste de inteligență independente de cultură. Asemenea teste ar trebui să reflecte doar capacitățile înnăscute și să nu fie influențate de diferențele de mediu social. În Statele Unite, negrii au crescut într-un mediu social defavorizat într-o proporție mai mare decât albii – o influență culturală căreia nici un test din câte cunoaștem nu i se poate sustrage. Aceeași logică se aplică și diferențelor de inteligență între grupurile etnice din alte țări.

Simboluri, eroi, ritualuri și valori

Diferențele culturale se manifestă în diverse moduri. Din mulțimea termenilor folosiți pentru a descrie manifestările culturii, următorii patru

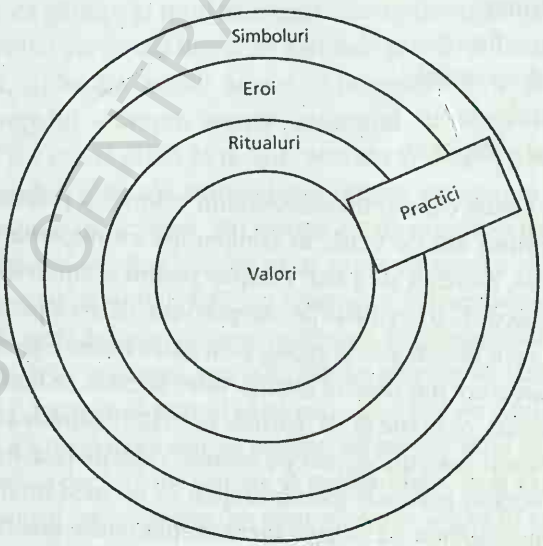
acoperă împreună destul de bine noțiunea în întregul ei: simboluri, eroi, ritualuri și valori. Figura 1.2 reprezintă acești termeni ca pe foile unei cepe: simboluile se află la suprafață, iar valorile în profunzimea manifestărilor culturii, eroii și ritualurile ocupând straturi intermediare.

Simbolurile sunt cuvinte, gesturi, imagini sau obiecte care au un anume înțeles ce nu poate fi recunoscut ca atare decât de cei care împărtășesc acea cultură. Cuvintele unei limbi sau ale unui jargon aparțin acestei categorii, la fel ca îmbrăcămintea, coafura, stindardele și simbolurile care definesc un statut social. Noi simboluri apar cu ușurință, iar cele vechi dispar; simbolurile unui grup cultural sunt în mod curent copiate de altele. Acesta e motivul pentru care în figura 1.2 simbolurile au fost plasate în stratul exterior (superficial).

Eroii sunt oameni, vii sau morți, reali sau imaginari, înzestrați cu însușiri prețuite într-o cultură, și prin urmare slujesc drept modele de comportament. Până și Barbie, Batman sau, în antiteză, Snoopie, în Statele Unite, Asterix în Franța sau Ollie B. Bommel (dl Bumble) în Olanda au slujit drept eroi culturali. În această epocă a televiziunii, înfățișarea exterioară a devenit mai importantă în alegerea eroilor decât era înainte.

Ritualurile sunt activități colective care, chiar dacă nu ajută din punct de vedere practic la atingerea scopurilor dorite, în cadrul unei culturi sunt considerate esențiale în plan social. Prin urmare, îndeplinirea lor are o valoare

Figura 1.2 „Ceapa": Manifestările culturii la diferite niveluri de profunzime



BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

în sine. Printre exemple se numără modalitățile de salut și de manifestare a respectului față de semeni, precum și ceremoniile sociale și religioase. Întruniri politice și de afaceri, organizate aparent din motive raționale, slujesc deseori mai curând unor scopuri rituale, cum ar fi întărirea coeziunii grupului sau afirmarea autorității liderilor. Ritualurile includ și *discursul*, modul în care e folosită limba în scris și prin viu grai, în interacția de zi cu zi și în comunicarea convingerilor.[6]

În figura 1.2, termenul *practici* înglobează simbolurile, eroii și ritualurile. Acestea sunt vizibile ca atare pentru un observator din afară; semnificația lor culturală rămâne însă invizibilă și depinde numai de felul în care aceste practici sunt interpretate de cei din interiorul grupului.

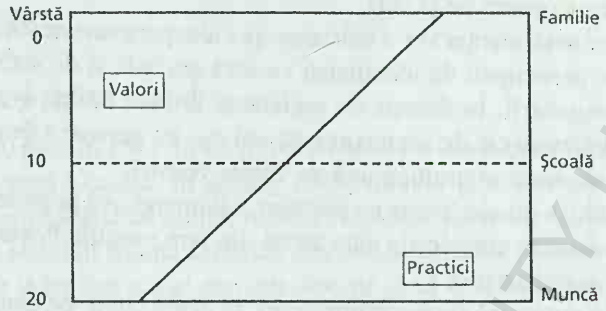
Așa cum arată figura 1.2, nucleul culturii e alcătuit din *valori*. Valorile sunt tendințe generale de a prefera anumite situații altora. Valorile sunt sentimente bipolare: au o dimensiune pozitivă și una negativă. Ele se referă la cuplurile:

- rău – bine
- murdar – curat
- periculos – sigur
- interzis – permis
- decent – indecent
- moral – imoral
- urât – frumos
- nefiresc – firesc
- anormal – normal
- paradoxal – logic
- irațional – rațional.

Figura 1.3 arată când și unde dobândim valorile și practicile. Ne însușim valorile în primii ani de viață. În comparație cu majoritatea celorlalte ființe, la naștere, oamenii sunt slab echipați pentru a supraviețui. Din fericire, fiziologia ne acordă o perioadă de receptivitate de zece până la doisprezece ani, timp în care putem asorbi rapid, și în mare măsură în mod inconștient, informații necesare din mediul nostru. Între acestea se numără simbolurile (de pildă, limba), eroii (de pildă, părinții noștri), ritualurile (de pildă, deprinderea de a folosi toaleta) și, mai cu seamă, valorile noastre fundamentale. La capătul acestei perioade trecem treptat la un mod diferit, conștient, de a învăța, concentrându-ne cu precădere asupra noilor practici. Acest proces e ilustrat de figura 1.3.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 1.3 Dobândirea valorilor și practicilor



Cultura se reproduce pe sine

Amintiți-vă de vremea când erați copil. Cum v-ați dobândit valorile? Primii ani s-au șters din memorie, dar au lăsat urme. Mama vă ducea în spate sau pe șold? Noaptea dormeați cu ea sau cu frații și surorile? Stăteați în pătuț, în cărucior sau în leagăn? Erați în grija ambilor părinți, numai a mamei sau a altor persoane? În jur, era liniște sau gălăgie? Vedeați oameni taciturni sau veseli, oameni care se jucau sau care munceau, oameni blânzi sau violenți? Ce se întâmpla când plângeați?

Apoi încep amintirile. Care erau modelele voastre, ce vă doreați să deveniți? Pesemne că părinții și frații mai mari erau eroii voștri, și încercați să-i imitați. Ați învățat care erau lucrurile murdare și rele și cum să fii curat și bun. De pildă, ați învățat reguli despre ce înseamnă curat și murdar legat de funcțiile trupului – despre scuipat, mâncatul cu mâna stângă, suflatul nasului, defecare sau râgâitul în public, precum și despre gesturi cum ar fi atingerea anumitor părți ale trupului sau despre expunerea lor când ești așezat sau când stai în picioare. Ați învățat cât de grav e să încalci regulile. Ați învățat câtă inițiativă se cuvine să ai și cât se cuvine să te apropii de oameni. Ați învățat că sunteți fată sau băiat și ce consecințe decurg de aici.

Apoi, pe la zece, doisprezece ani, profesorii și colegii, idolii sportivi sau de televiziune, eroii naționali sau religioși au pătruns în lumea voastră ca noi modele. Ați început să imitați când pe unul, când pe altul. Părinții, profesorii și alții vă răsplăteau sau vă pedepseau pentru felul în care vă comportați. Ați învățat dacă e bine sau rău să puneți întrebări, să-ți exprimi părerea, să te bați, să plângi, să muncești din greu, să minți sau să fii nepoliticos. Ați învățat când să vă simțiți mândru și când rușinat. Ați făcut și politică, mai

BOSTON UNIVERSITY LIBRARY

ales cu cei de vârsta voastră: Cum să-ți faci prieteni? Poți urca în ierarhie? Cum? Cine datorează ce și cui?

În adolescență, atenția vi s-a îndreptat spre alte persoane de vârsta voastră. Erați intens preocupați de identitatea voastră sexuală și de stabilirea relațiilor cu congenerii. În funcție de societatea în care trăiați, v-ați petrecut timpul mai ales cu cei de același sex cu voi sau cu persoane de ambe sexe. Poate că i-ați admirat mult pe unii de vârsta voastră.

Mai târziu, v-ați ales poate un partener, călăuzindu-vă pesemne după criterii care semănau cu cele ale altor tineri din țara voastră. Poate că ați avut copii – iar ciclul se reia.

Există o puternică forță stabilizatoare în acest ciclu, pe care biologii o numesc *homeostază*. De regulă, părinții reproduc, vrând-nevrând, educația pe care ei înșiși au primit-o, iar tehnologia joacă doar un rol modest. Lucrurile cele mai importante pe care le-ați învățat în copilărie se referă la trup și la relațiile cu semenii. Nu e întâmplător faptul că ele sunt și sursa unor tabuuri puternice.

Fiindcă le-am dobândit de timpuriu, de multe valori nu suntem conștienți. De aceea nici nu pot fi discutate sau observate direct de cei din afară. Ele pot fi doar deduse din felul în care oamenii acționează în diferite împrejurări. Întrebați de ce se comportă într-un anume fel, ei ar putea răspunde că, pur și simplu, „știu" sau „simt" ce trebuie să facă. Le-o spune inima sau conștiința.

Nici un grup nu poate face abstracție de cultură

În mod normal există o continuitate în cultură. Dar, dacă ați fi prinși într-o furtună și ați naufragia pe o insulă pustie împreună cu alți douăzeci și nouă de necunoscuți, ce ați face?[7] Dacă proveniți din zone diferite ale lumii, nu aveți aceeași limbă și aceleași obiceiuri cu ceilalți pasageri. Prima sarcină va fi să găsiți un limbaj comun elementar și câteva reguli privind comportamentul, cooperarea și conducerea care să fie respectate de toți. Între tineri și vârstnici, bărbați și femei, rolurile vor fi împărțite. Se vor naște conflicte, iar ele vor fi cumva rezolvate. Cine e răspunzător dacă doi oameni se împerechează? Cine are grijă de bolnavi, de morți sau de copiii care se nasc pe insulă?

Rostul acestui exemplu e să arate că nici un grup nu poate face abstracție de cultură. Crearea unor reguli comune, chiar dacă sunt nescrise, e o condiție *sine qua non* pentru supraviețuirea grupului. Acest grup de treizeci de oameni reuniți în mod aleator va trebui să creeze o nouă cultură. Particularitățile ei vor fi în mare măsură întâmplătoare, moștenind din valorile

BCU ASTRAL UNIVERSITY LIBRARY

existente, în special ale celor mai proeminenți membri ai grupului. Însă, odată instituită cultura, presupunând că în grup se nasc copii, acea cultură se va reproduce.

Valorile și cercul moral

Din 1940 până în 1945, în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, Germania a ocupat Olanda. În aprilie 1945, trupele germane s-au retras în dezordine, confiscând un număr mare de biciclete. În aprilie 2009, consiliul parohial al bisericii Sfânta Caterina din orașul olandez Nijkerk a primit o scrisoare de la un fost soldat german care, pe când se refugia spre Germania din calea trupelor canadiene, luase o bicicletă din fața bisericii. Expeditorul scrisorii voia să-și repare greșcala și ruga consiliul bisericii să-l găsească pe proprietar sau pe urmașii lui pentru a plăti daune părții vătămate.[8]

E uimitor faptul că oamenii posedă minunatele înzestrări ale rațiunii, empatiei și comunicării, și totuși pot declanșa conflicte la scară mare între grupuri pornind de la te miri ce. De ce oare continuă să existe conflictele între grupuri, din moment ce e limpede cât sunt de distructive? Se pare că pentru membrii grupului nostru nu aplicăm aceleași reguli morale ca pentru ceilalți oameni. Dar care e „grupul nostru"? Aceasta se dovedește a fi o întrebare-cheie pentru toate grupurile, iar din copilărie învățăm cine sunt și cine nu sunt membrii grupului nostru și ce înseamnă asta. Oamenii trasează o graniță mentală în jurul celor pe care îi consideră a fi grupul lor. Doar membrii *cercului moral* astfel delimitat au drepturi și îndatoriri depline.[9]

Soldatul german din povestea noastră și-a petrecut probabil mulți ani rememorând experiența din timpul războiului. La bătrânețe, s-a redefinit pe sine și a descoperit că făcea parte din același cerc moral cu enoriașul a cărui bicicletă o luase cu șaizeci și patru de ani în urmă, iar astfel a ajuns să privească acea confiscare a bicicletei ca pe un furt pentru care voia să ofere despăgubiri.

Programele noastre mentale sunt adaptate traiului într-un cerc moral. Suntem mândri de realizările copiilor noștri, ne bucurăm când învinge echipa favorită, mulți dintre noi cântă plini de însuflețire cântece patriotice și religioase și jură credință drapelului național. Ne e rușine de eșecurile membrilor grupului nostru și ne simțim vinovați de nelegiuirile săvârșite de ei. Există diferențe între grupuri în ce privește reglajul fin al acestor trăiri: în unele societăți, o femeie poate fi omorâtă de bărbații din familia ei din pricina zvonurilor că s-ar fi culcat cu bărbatul nepotrivit, iar în altele un bărbat poate fi pedepsit de lege pentru că a întreținut relații sexuale pe bani. Totuși, trăirile morale care țin de grup sunt universale. Avem asemenea trăiri chiar

şi în legătură cu lucruri frivole cum sunt sportul, festivalurile muzicale sau emisiunile-concurs de la televizor. Cercul moral nu ne afectează doar simbolurile, eroii şi ritualurile, ci şi valorile.

În cadrul societăților nu există neapărat un consens în privința celor din interiorul grupului care sunt buni sau răi. Rolul politicii e de a lămuri diferențele. În societățile pluraliste politic, de regulă partidele de dreapta îi protejează pe membrii puternici, cele de stânga pe membrii slabi, partidele ecologiste protejează mediul, iar partidele populiste etichetează drept „rea" o parte din populație. Lideri precum fostul președinte american George W. Bush încearcă să stimuleze coeziunea internă de grup creând dușmani: ei restrâng cercul moral, așa cum o fac deseori populiștii și dictatorii. Sentimentul că sunt amenințați îi îndeamnă pe oameni să strângă rândurile în jurul conducătorului. Lideri precum președintele american Barack Obama se străduiesc să lărgească cercul moral creându-și prieteni, așa cum o fac diplomații și negociatorii. În felul acesta însă, ei riscă să-și fisureze propriul cerc moral. Președintele egiptean Anwar el-Sadat (1918–1981) și prim-ministrul Israelului Yitzhak Rabin (1922–1995) au fost amândoi asasinați de conaționali ai lor după ce s-au împăcat cu dușmanul tradițional.

Sub multiple forme și într-un spectru larg de dimensiuni, de la un cuplu la omenirea în întregul ei, cercul moral e factorul determinant al vieții noastre sociale. El e creatorul și totodată purtătorul culturii noastre.

Granițele cercului moral: religia și filozofia

Filozofia, spiritualitatea și religia sunt căi de a lămuri diferența dintre bine și rău. Vreme de 2 500 de ani, filozofii Orientului și Occidentului au propovăduit regula de aur: „fă celorlalți ce ai vrea să-ți facă ei ție", ceea ce poate fi interpretat ca o definire a cercului moral.[10] Precepte religioase precum „iubește-ți aproapele ca pe tine însuți" slujesc aceluiași scop. Sectele religioase trasează de regulă cercul lor moral în jurul membrilor comunității. Drepturile și îndatoririle morale, precum și răsplata în viața de apoi, sunt acordate doar celor de aceeași credință. În esență, religia, indiferent de confesiune, joacă un rol important în crearea și trasarea cercurilor morale.

Popoarele și religiile pot intra în concurență dacă ambele încearcă să traseze un cerc moral la scara întregii societăți în aceeași țară. Acest lucru s-a întâmplat adesea în istorie, și se întâmplă și în zilele noastre. Violența acestor conflicte dovedește importanța apartenenței la un cerc moral. Ea demonstrează de asemenea cât de mare e prerogativa de a fi tu acela care îi definește granițele. Prin vizite și discursuri, noii lideri obișnuiesc să acționeze pentru a redefini granițele cercului moral pe care îl conduc.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Unele societăți și religii au tendința să lărgească cercul moral și să considere că toți oamenii aparțin unei singure comunități morale. De aici Declarația Universală a Drepturilor Omului[11] și apelurile pentru ajutor în dezvoltare. Până și animalele pot fi incluse în cercul moral: oamenii înființează asociații, ba chiar și partide politice pentru a proteja drepturile animalelor, animale de companie sunt înmormântate în mod solemn. Dar, într-un cerc moral atât de vast, drepturile și îndatoririle sunt, evident, diluate. În cursul istoriei, religii care tolerau diversitatea religioasă au pierdut în fața acelora mai închise în sine. Majoritatea imperiilor s-au dezintegrat din interior.

Regulile privind tratamentul aplicat „oamenilor răi" sau „nou-veniților" diferă și ele de la o societate la alta, și vom vedea exemple în acest sens în capitolele următoare. Noi, oamenii, negociem în permanență granițele cercurilor noastre morale, și o facem în mod diferit de la o cultură la alta. Cultura ne spune cum să fii un bun membru al cercului moral, în funcție de însușirile pe care le avem sau care ne sunt atribuite, ne spune ce să facem dacă oamenii sunt răi și cine poate fi primit în cerc.

Dincolo de rasă și de familie

Odată Gert Jan [Hofstede] a luat un tren de noapte de la Viena la Amsterdam. O austriacă în vârstă care călătorea în același compartiment i-a oferit caise delicioase din grădina ei. Apoi a intrat un frumos tânăr de culoare. Doamna părea îngrozită că se afla la o distanță atât de mică de un bărbat de culoare, iar Gert Jan a încercat să restabilească o atmosferă destinsă. Tânărul s-a dovedit a fi un dansator de balet clasic din corpul național de balet olandez, de origine surinameză, care dăduse un spectacol la Viena. Însă doamna a continuat să fie înspăimântată – xenofobie în sensul propriu al cuvântului. Nu putea accepta ideea că, atunci când balerinul și Gert Jan vorbeau despre muzică, puteau să se refere la altceva decât la tam-tamul african. Din fericire, balerinul era un om umblat și nu s-a simțit jignit. Cei trei au ajuns cu bine la Amsterdam, după ce au făcut puțină conversație politicoasă în engleză.

Oamenii ai căror strămoși provin din zone diferite ale lumii arată diferit. Unele dintre diferențele noastre genetice sunt vizibile din exterior, deși variația genetică a speciei noastre e mică, mai mică decât la cimpanzei, de exemplu. Genomul uman este „bine amestecat", după cum spun biologii. În mod cert suntem o singură specie, iar din punct de vedere moral e preferabil să spunem că suntem o singură rasă umană.[12] Dar, din punct de vedere biologic, în cadrul speciei noastre există rase care pot fi identificate pe cale vizuală și genetică. Diferențele genetice nu sunt însă principalul temei

pentru granițele dintre grupuri. Există continuitate în genomurile noastre, dar discontinuitate în afilierea noastră la grupuri. Milioane de emigranți trăiesc pe alte continente decât strămoșii lor. E nevoie de un ochi experimentat pentru a ghici originea etnică și cetățenia de adopție doar privind pe cineva. Și totuși, recunoașterea identității de grup contează enorm. Religia, limba și alte granițe simbolice ale grupului sunt extrem de importante pentru oameni. Pierdem mult timp cu stabilirea, negocierea și schimbarea lor. Oamenii se pot uni sau dezbina pentru aproape orice motiv simbolic: de la bine-cunoscutele dispute familiale la conflicte teritoriale, apărarea onoarei ca răspuns la o insultă sau mesajul unei cărți.

Extinderea de-a lungul istoriei a societăților umane la milioane de indivizi a schimbat natura înrudirii. Astăzi, mulți se simt înrudiți cu oameni cu care au în comun apartenența la un grup simbolic, care nu e neapărat unul genetic. Luptăm și murim pentru țara noastră, ba uneori chiar și pentru echipa noastră de fotbal. Formăm mulțimi de milioane de indivizi cuprinși de extaz care se simt uniți prin admirația față de o vedetă pop, un politician electrizant sau un predicator carismatic. Suntem membri activi ai unor rețele sociale mijlocite de calculator, din care fac parte oameni răspândiți în întreaga lume, iar aceste relații pot avea sens chiar dacă e vorba de oameni pe care nu i-am întâlnit niciodată în carne și oase. Avem legi care stipulează drepturi și îndatoriri pentru oameni, indiferent de legăturile de familie, cu excepția unor cazuri speciale cum sunt nașterea și moștenirea. Loialitatea față de familie e încă foarte importantă, și fără îndoială va continua să fie, dar ea face parte dintr-un cadru social mai vast. Trăim în societăți atât de mari, încât legăturile de sânge nu pot fi singurul, și nici măcar cel mai important mijloc de a determina drepturile și îndatoririle morale. Nu încape însă îndoială că sângele apă nu se face, iar acest lucru e mai pregnant în unele societăți decât în altele, după cum vom vedea în capitolul 4.

Noi și ei

Sociologii folosesc termenii de *grup intern* și *grup extern*. Grupul intern reprezintă ceea ce simțim intuitiv că suntem „noi", iar grupul extern sunt „ei". Oamenii funcționează într-adevăr în acest mod simplu: avem o nevoie irepresibilă să-i clasăm pe semenii noștri fie într-un grup, fie în celălalt. Definirea grupului intern nu e foarte precisă în unele societăți, însă e mereu observabilă. O folosim pentru a deosebi rudele de sânge de cele prin alianță („partea rece a familiei"), echipa noastră de cea împotriva căreia joacă, oameni care seamănă cu noi de cei de altă rasă. Într-un experiment, cercetătorii americani au testat reacțiile afective ale unor americani de origine

africană şi europeană la fotografii reprezentând membri ai grupului lor sau ai celuilalt grup etnic.[13] Americanii de origine africană şi cei de origine europeană au manifestat reacţii emoţionale şi fiziologice mai intense când au privit imagini cu oameni aparţinând rasei lor, decât atunci când au privit oameni aparţinând celeilalte rase. Ei erau deci mai intens legaţi emoţional de membrii grupului intern. Deşi experimentul a scos în evidenţă o empatie faţă de grupul intern, nu s-a constatat o antipatie generală faţă de grupul extern.

Şi genul [*gender*] joacă un rol în dinamica noi–ei, după cum e de aşteptat la o specie la care rolurile de gen au fost în cursul istoriei foarte diferite când era vorba de trecerea graniţelor dintre grupuri. De regulă, femeile intrau de tinere în alte grupuri pentru a trăi ca membrii loiali ai noului grup. Deseori bărbaţii intrau în grupuri noi pentru a le domina sau a lupta împotriva lor. Atât bărbaţii, cât şi femeile pot învăţa cu uşurinţă să-şi învingă teama de o femeie necunoscută, dar continuă de regulă să fie înfricoşaţi de chipurile bărbaţilor din grupul extern.[14] Firește, aceasta depinde de felul în care stabileşti ce chipuri aparţin grupului extern, iar acest lucru depinde, la rândul lui, de chipurile pe care le-ai văzut în copilărie.

În experimente privind dihotomia noi–ei, reacţiile fiziologice pot fi folosite alături de chestionare pentru a măsura teama. Corpul uman poate istorisi poveşti care pentru minte sunt tabu. Aceste rezultate confirmă faptul că familia în sens foarte larg e legată de biologia socio-umană, iar caracteristicile etnice joacă un rol extrem de important în determinarea rapidă a apartenenţei. Oamenii sunt fiinţe definite de dihotomia noi–ei. În fragedă pruncie, ei pot învăţa să considere că oricine, sau orice chip, ţine de „noi", dar, după câteva luni, recunoaşterea lor se fixează. Mai târziu, devine greu pentru un om să-şi schimbe reacţiile intuitive noi–ei provocate de caracteristici rasiale. Reacţiile fiziologice la o situaţie noi–ei se pot însă baza pe orice deosebire între grupuri – chiar şi între studenţi din secţii diferite ale aceleiaşi universităţi.[15]

Ideologiile ca semne distinctive ale grupurilor

Dacă ar fi să faceţi trei afirmaţii despre voi, ce aţi spune? Aţi menţiona trăsături individuale, cum sunt culoarea ochilor, sporturile sau mâncărurile preferate, ori alte lucruri de acelaşi gen? Probabil că mai curând aţi menţiona atribute ce ţin de apartenenţa la un grup – sexul, profesia, naţionalitatea sau religia, echipa sportivă cu care ţineţi, rolul jucat în societate. Chiar dacă menţionaţi doar atribute personale, ele sunt pesemne atribute apreciate de oamenii care contează pentru voi. Mare parte din activitatea socială se

BCU "I. C. BRĂTIANU" UNIVERSITY LIBRARY

consumă în mod explicit pentru menținerea legăturilor simbolice de grup. Cei mai mulți oameni se străduiesc în cea mai mare parte a timpului să fie buni membri ai grupurilor de care aparțin. Ei o arată prin îmbrăcăminte, mișcări, fel de a vorbi, bunuri posedate, slujbă. Participă la ritualuri de grup care întăresc coeziunea: discută, râd, se joacă, se ating, cântă, se luptă în joacă, mănâncă, beau... Toate aceste activități sunt menite să reconfirme cercul moral. Dar, la nivel conștient, puțini dintre noi ar privi în acest fel viața de zi cu zi. Oamenii ar justifica în schimb ceea ce fac în termeni ideologici. Merg la muncă, fac planuri strategice, participă la *team-building* sau la slujbe religioase, își servesc țara, sărbătoresc o ocazie specială.

Prin urmare, majoritatea oamenilor văd diferențe acolo unde un antropolog sau un biolog ar vedea asemănări. Aceste diferențe sunt importante pentru că definim și redefinim în permanență cine aparține cutărui grup și ce rol joacă. Crearea de grupuri și schimbarea apartenenței e una dintre activitățile umane esențiale. Fiecare societate are reguli diferite care stabilesc cât de grav este să părăsești un grup și să intri în altul. Nu e de mirare că în multe grupuri există interdicții puternice legate de părăsirea grupului, interdicții însoțite uneori de pedepse aspre. De pildă, niciodată nu e ușor să aparții unei religii minoritare, indiferent în ce țară trăiești. Măsura în care grupurile penalizează identitățile și comportamentele simbolice deviante diferă enorm de la o societate la alta, după cum vom vedea în capitolele următoare.

Straturile culturii

Fiecare grup sau categorie de oameni posedă un set comun de programe mentale care constituie cultura acelui grup sau a acelei categorii. Cum aproape fiecare dintre noi aparținem în același timp mai multor grupuri sau categorii diferite, în mod inevitabil avem mai multe straturi de programare mentală, care corespund unor niveluri de cultură diferite. De exemplu:

- un nivel național, în funcție de țara (sau țările, pentru cei care au emigrat) căreia îi aparții
- un nivel al apartenenței regionale și/sau etnice și/sau religioase și/sau lingvistice
- un nivel al genului – te naști fie băiat, fie fată
- un nivel al generației, care îi separă pe bunici de părinți și de copii
- un nivel al clasei sociale, asociat cu șansele de educație și cu ocupația sau profesia ta
- pentru cei care muncesc, nivele organizaționale, departamentale și/sau corporatiste, în funcție de modul în care angajații au fost socializați de organizația în care lucrează.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Programele mentale ale acestor niveluri diferite nu se armonizează neapărat între ele. În societatea modernă, deseori ele intră parțial în conflict; de exemplu, pot intra în conflict valorile religioase cu valorile unei generații sau valorile de gen cu practicile organizaționale. Programele mentale contradictorii ale oamenilor fac dificilă anticiparea comportamentului lor într-o nouă situație.

Transformarea culturii: practici schimbătoare, valori stabile

Dacă ați putea intra într-o mașină a timpului și ajunge cu cincizeci de ani în urmă, pe vremea părinților sau bunicilor voștri, ați găsi lumea mult schimbată. Nu ar exista calculatoare, iar televizorul ar fi o noutate. Orașele vi s-ar părea mici și provinciale, cu câte o mașină care trece din când în când și cu puține mari lanțuri de magazine. Călătoriți cu încă cincizeci de ani în urmă, iar mașinile dispar de pe străzi, după cum dispar și telefoanele, mașinile de spălat și aspiratoarele din casele noastre și avioanele de pe cer.

Lumea noastră se schimbă. Suntem înconjurați de tehnologia inventată de oameni. Internetul a făcut ca lumea noastră să pară mai mică, așa încât noțiunea de „sat global" pare justificată. Companiile de afaceri operează la nivel mondial. Inovațiile lor se succedă cu rapiditate; multe dintre ele nu știu azi ce vor produce și vor vinde la anul sau de ce noi tipuri de ocupații vor avea nevoie peste cinci ani. Fuziunile și fluctuațiile pieței bursiere destabilizează peisajul afacerilor.

Așadar, la suprafață, schimbarea e atotputernică. Dar cât de profunde sunt aceste schimbări? Pot fi oare asemuite societățile cu niște corăbii purtate de colo-colo, fără țintă, pe mările zbuciumate ale schimbării? Sau cu niște țărmuri spălate de valuri care vin și se retrag, transformându-le aproape imperceptibil cu fiecare flux și reflux?

În cartea unui francez despre vizita lui în Statele Unite găsim următorul text:

> Preoții americani nu încearcă să atragă și să rețină gândurile omului spre viața de apoi; ei sunt dornici să-l lase pe om să se preocupe de prezent. [...] Dacă nu participă ei înșiși la activitatea productivă, sunt măcar preocupați de evoluția ei și îi salută rezultatele.

Am putea crede că textul se referă la tele-evangheliștii americani. De fapt, autorul lui este Alexis de Tocqueville, iar cartea a apărut în 1835.[16]

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

Însemnările călătorilor din trecut sunt o bogată sursă de informații privind felul în care erau percepute deosebirile între culturile naționale, iar adesea ele par frapant de moderne, chiar dacă datează de secole.

Există în societate multe lucruri pe care tehnologia și produsele ei nu le schimbă. Dacă tinerii turci beau Coca Cola, asta nu le afectează neapărat atitudinea față de autoritate. În anumite privințe, tinerii turci se deosebesc de turcii în vârstă, la fel cum tinerii americani se deosebesc de americanii în vârstă. În modelul „cepei" din figura 1.2, asemenea diferențe implică mai ales sferele relativ superficiale ale simbolurilor și eroilor, ale modei și consumului. În sfera valorilor – acolo unde sunt cuprinse sentimentele fundamentale legate de viață și de semeni – tinerii turci se deosebesc de tinerii americani la fel de mult ca turcii în vârstă de americanii în vârstă. Nu există nici o dovadă că valorile generațiilor de azi din diferite țări converg.

Transformarea culturii poate fi rapidă la nivelurile exterioare ale diagramei „ceapă", numite *practici*. Practicile sunt partea vizibilă a culturilor. Putem deprinde practici noi în cursul vieții noastre; oameni de peste șaptezeci de ani învață cu entuziasm să navigheze pe internet cu primul lor calculator, însușindu-și noi simboluri, cunoscând noi eroi și comunicând prin intermediul unor noi ritualuri. Transformarea culturii e însă lentă în miezul „cepei", numit *valori*. După cum am văzut, acestea au fost deprinse în copilărie, de la părinți, care le-au dobândit pe când erau *ei* copii. Aceasta face cu putință o remarcabilă stabilitate a valorilor fundamentale ale unei societăți, în ciuda schimbării rapide a practicilor.

Aceste valori fundamentale implică mai ales stratul genului, pe cel național și eventual stratul regional al culturii. Să nu-i credeți niciodată pe politicienii, conducătorii religioși sau marii oameni de afaceri care afirmă că vor reforma valorile naționale. Sistemele naționale de valori trebuie considerate ca un dat la fel de stabil ca poziția geografică a unei țări sau clima ei. Straturile culturale dobândite mai târziu în viață sunt de regulă mai schimbătoare. Acesta e, de pildă, cazul culturilor organizaționale ai căror membri li s-au alăturat la maturitate, ceea ce nu înseamnă că e ușor să schimbi cultura organizațională – după cum vom vedea în capitolul 10 – dar, cel puțin, e posibil.

Nu încape îndoială că au loc schimbări tehnologice uimitoare, care îi afectează pe toți oamenii, poate cu excepția celor mai săraci sau a celor aflați în zonele cele mai îndepărtate. Oamenii apelează însă la aceste noi tehnologii în scopuri familiare, obișnuite. Multe dintre ele sunt folosite pentru a face ceea ce făceau și bunicii noștri: a câștiga bani, a-i impresiona sau constrânge pe alții, a ușura viața, a seduce posibili parteneri. Toate aceste acțiuni fac parte din jocul social. Observăm cu atenție felul în care ceilalți

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA LIBRARY

folosesc tehnologia, cum se îmbracă, ce glume spun, cum își petrec vacanțele, ce mănâncă. Simțim cu mare precizie ce alegeri trebuie să facem dacă vrem să aparținem unui anume cerc social.

Jocul social în sine nu e modificat în profunzime de schimbările din societatea de azi. Legile nescrise ale succesului, eșecului, apartenenței și ale altor atribute-cheie ale vieții noastre rămân asemănătoare. Simțim nevoia să ne integrăm, să ne comportăm într-un mod acceptabil pentru grupurile din care facem parte. Majoritatea schimbărilor au ca obiect jucăriile pe care le folosim când jucăm acest joc.

Despre schimbările din cultură, originea și dinamica ei vom spune mai multe în capitolul 12.

Diferențele culturale naționale

Inventarea *națiunilor* – unități politice în care e împărțită întreaga lume, iar fiecare individ se presupune (după cum scrie în pașaportul lui) că face parte dintr-una din ele – e un fenomen recent în istoria omenirii. Înainte existau state, dar nu toți indivizii aparțineau unuia dintre state sau se identificau cu el. Sistemul națiunii a fost introdus la scară mondială abia la jumătatea secolului XX. El a apărut în urma sistemului colonial, care se dezvoltase în precedentele trei secole. În această perioadă colonialistă, țările dezvoltate tehnologic din Europa occidentală și-au împărțit practic toate teritoriile globului care nu aparțineau unei alte mari puteri politice. Granițele dintre națiunile de pe teritoriile fostelor colonii reflectă încă această realitate. În special în Africa, cele mai multe granițe naționale corespund mai degrabă logicii puterilor colonialiste decât hotarelor culturale care despart populațiile indigene.

Națiunile nu trebuie deci confundate cu *societățile* – forme de organizare socială care s-au dezvoltat istoric și organic. Strict vorbind, ideea de cultură comună se aplică societăților, nu națiunilor. Totuși, multe națiuni formează într-adevăr entități unitare care s-au dezvoltat istoric, chiar dacă sunt alcătuite din grupuri net diferite și conțin minorități mai puțin integrate.

În interiorul națiunilor care dăinuie de mai multă vreme există forțe importante ce acționează în direcția unei mai bune integrări: (de obicei) o limbă națională dominantă, o rețea mass media comună, un sistem de educație comun, o armată națională, un sistem politic național, o reprezentare națională la evenimente sportive cu un puternic ecou simbolic și emoțional, o piață națională pentru anumite calificări, produse și servicii. Națiunile de azi nu ating acel grad de omogenitate internă a societăților izolate, de regulă

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

analfabete, studiate de antropologi, dar ele sunt în mare măsură sursa programării mentale comune a cetățenilor lor.[17]

Pe de altă parte, există în continuare tendința grupurilor etnice, lingvistice și religioase de a lupta pentru recunoașterea identității lor, dacă nu chiar pentru independența națională; începând cu anii '60, această tendință, în loc să scadă, mai curând s-a accentuat. Exemple sunt romano-catolicii din Ulster, flamanzii din Belgia, bascii din Spania și Franța, kurzii din Iran, Irak, Siria și Turcia, grupurile etnice din fosta Iugoslavie, triburile hutu și tutsi din Ruanda și cecenii din Rusia.

Prin urmare, în studiul diferențelor culturale, naționalitatea – cea trecută în pașaport – trebuie considerată cu precauție. Deseori e însă singurul criteriu disponibil pentru clasificare. Pe drept sau pe nedrept, cetățenilor unei țări li se atribuie caracteristici colective: oamenii vorbesc despre un comportament „tipic american", „tipic german" sau „tipic japonez". Folosirea naționalității drept criteriu e o soluție practică, din moment ce e mult mai ușor să obții date despre națiuni decât despre societăți organic omogene. Ca entități politice, națiunile pun la dispoziție tot felul de statistici despre populațiile lor. Datele anchetelor (răspunsurile oamenilor la chestionare privind cultura lor) sunt și ele de regulă colectate prin rețele naționale. Dacă *este* posibilă, e utilă separarea rezultatelor pe grupuri regionale, etnice sau lingvistice.

Un motiv puternic de a colecta date la nivel național este acela că unul dintre scopurile cercetării transculturale e promovarea cooperării între națiuni. După cum am arătat la începutul capitolului, cele peste două sute de națiuni care există astăzi populează o singură lume, așa încât fie supraviețuim, fie pierim împreună. E util deci să ne concentrăm asupra factorilor culturali care separă sau unesc națiunile.

Identități, valori și instituții naționale

Țările și regiunile nu se deosebesc doar prin culturile lor. Figura 1.4 prezintă trei tipuri de diferențe între țări: identitate, valori și instituții, toate trei cu rădăcini în istorie. Identitatea răspunde la întrebarea „Cărui grup îi aparțin?". Deseori ea își are rădăcinile în apartenența la o limbă și/sau o religie și e percepută și resimțită atât de cei care dețin identitatea, cât și de cei din jur care n-o împărtășesc. Identitatea nu face parte însă din nucleul culturilor naționale; folosind termenii din figura 1.2, diferențele identitare își au rădăcinile în practici (simboluri comune, eroi comuni, ritualuri comune), nu neapărat în valori.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 1.4 Surse ale diferențelor între țări și grupuri

Identitățile se pot schimba în cursul vieții unui om, așa cum se întâmplă cu mulți emigranți de succes. O experiență comună pentru a doua generație de imigranți e să se identifice cu țara lor de origine atunci când se află în țara de adopție a părinților, dar să simtă că aparțin noii lor țări atunci când vizitează țara de origine a părinților. Aceasta se întâmplă deoarece ei respectă pesemne un amestec de reguli culturale nescrise ce provin din ambele societăți, dar, în plan afectiv, au nevoie să existe un grup cu care să se identifice în primul rând. Nu e de mirare că de multe ori ei caută să se consoleze reciproc.

Identitatea e explicită: ea poate fi exprimată în termeni cum sunt „femeie", „individ bicultural", „cetățean american". De fapt, același om v-ar putea spune oricare dintre aceste trei lucruri, în funcție de împrejurările în care îl întrebați. Dar măsura în care identitățile pot fi multiple depinde de cultură. Ea se leagă de dihotomia individualism–colectivism, cu care ne vom întâlni în capitolul 4. Mediile individualiste, cum sunt orașele moderne, lumea academică sau a afacerilor, permit oamenilor să aibă mai multe identități și să-și schimbe cu ușurință portofoliul identităților. În societățile colectiviste, în care trăiește încă cea mai mare parte din populația globului, oamenii resimt mult mai puternic apartenența la o comunitate, fie ea etnică, regională sau națională, iar sentimentul identității provine mai cu seamă din afilierea la acel grup.

Valorile sunt implicite: ele aparțin softului invizibil al minții noastre. E greu să vorbim despre valorile noastre, deoarece asta implică punerea în discuție a motivațiilor, emoțiilor și tabuurilor. Propria noastră cultură este pentru noi ca aerul pe care îl respirăm, iar o altă cultură e ca apa – și e nevoie de

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

înzestrări remarcabile pentru a supraviețui în ambele elemente. Întâlnirile interculturale despre care vom vorbi în capitolul 11 pun tocmai această problemă.

În limbajul curent şi în presă, identitatea şi cultura sunt deseori confundate. Unii înțeleg prin *identitate culturală* ceea ce noi am numi identitate de grup. Grupuri din interiorul unei țări sau răspândite în mai multe țări, care se luptă între ele din pricina identităților lor diferite, pot avea valori culturale fundamentale comune; acesta a fost sau este cazul mai multor zone din Balcani, catolicilor şi protestanților din Irlanda de Nord şi flamanzilor şi valonilor din Belgia. Pe de altă parte, oameni cu fond cultural diferit pot alcătui un singur grup cu o identitate unică, aşa cum se întâmplă în echipe interculturale – în afaceri, în mediul academic sau în fotbalul profesionist.

Țările se deosebesc, desigur, şi în privința instituțiilor care s-au dezvoltat în cursul istoriei, care înglobează regulile, legile şi organizațiile ce se ocupă de viața de familie, şcolile, asistența medicală, afacerile, guvernarea, sportul, media, arta şi ştiința. Unii oameni, între care destui sociologi şi economişti, cred că acestea sunt adevăratele motive pentru diferențele de gândire, simțire şi acțiune între țări. Dacă putem explica asemenea diferențe prin instituții care sunt evident vizibile, e oare nevoie să facem speculații privind culturile care sunt la fel de invizibile ca programele mentale?

Răspunsul la această întrebare a fost dat cu mai bine de două secole în urmă de un nobil francez, Charles-Louis de Montesquieu (1689–1755), în *De l'esprit des lois* (*Despre spiritul legilor*).

Montesquieu afirma că există un „spirit general al unei națiuni" (ceea ce am numi acum cultura ei) şi că „[legiuitorul] ar trebui să urmeze spiritul națiunii [...] căci nu putem acționa mai bine decât atunci când o facem de bună voie şi urmând geniul nostru natural"[18]. Prin urmare, instituțiile urmează programele mentale, iar modul în care funcționează e adaptat culturii locale. Legi asemănătoare funcționează diferit în țări diferite, după cum Uniunea Europeană a putut constata cu numeroase prilejuri. La rândul lor, instituțiile care s-au dezvoltat în cadrul unei culturi perpetuează programarea mentală pe care au fost întemeiate. Instituțiile nu pot fi înțelese fără a ține seama de cultură, iar înțelegerea culturii presupune o cunoaştere aprofundată a instituțiilor. A reduce explicațiile la doar unul sau altul din cele două aspecte e neproductiv.

Valorile unei țări sunt strâns legate de funcționarea instituțiilor ei şi în mult mai mică măsură de diferențele de identitate; din această cauză, în figura 1.4 săgețile orizontale au fost trasate doar între „valori" şi „instituții".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

O consecință importantă ce decurge de aici e că nu putem schimba felul în care oamenii dintr-o anumită țară gândesc, simt și acționează doar importând instituții străine. După prăbușirea comunismului în fosta Uniune Sovietică și în alte părți ale Europei de Est, unii economiști au crezut că, pentru a-și găsi drumul spre bunăstare, toate fostele țări comuniste nu aveau nevoie decât de instituții capitaliste, de tip american. Lucrurile nu s-au rezolvat în felul ăsta. Fiecare țară trebuie să se străduiască să progreseze prin tipul ei propriu de reforme, adaptat softului mental al poporului ei. Globalizarea prin corporații multinaționale și instituții supranaționale precum Banca Mondială se lovește de o rezistență locală aprigă deoarece sistemele economice nu sunt independente de cultură.

Culturile managementului național

În literatura de specialitate din domeniul afacerilor se vorbește adesea despre o cultură de „management" sau „leadership" național, însă noțiunile de *management* și *leadership* nu pot fi izolate de alte componente ale societății. După cum spunea antropologul american Marvin Harris, „antropologii au subliniat întotdeauna că aspecte ale vieții sociale care nu par a avea legătură între ele în realitate au".[19]

Managerii și liderii, ca și oamenii cu care aceștia lucrează, aparțin unor societăți naționale. Dacă vrem să le înțelegem comportamentul, trebuie să înțelegem societățile din care fac parte – de exemplu, ce tipuri de personalități se întâlnesc frecvent în țara lor, cum funcționează familiile și ce influență are acest lucru asupra educației copiilor, cum funcționează sistemul de învățământ și cine frecventează cutare tip de școală, cum influențează guvernul și sistemul politic viața cetățenilor și la ce evenimente istorice a fost martoră o generație. Ar trebui poate să știm ceva și despre comportamentul lor de consumatori, despre convingerile lor privind sănătatea și boala, crima și pedeapsa sau despre aspectele religioase. Putem afla multe din literatura, arta și știința acelei țări. În capitolele următoare ne vom opri asupra tuturor acestor domenii, iar cele mai multe dintre ele se vor dovedi de asemenea relevante pentru înțelegerea managementului unei țări. În cultură nu există o cale scurtă spre lumea afacerilor.

Relativismul cultural

În conversațiile de zi cu zi, în discursul politic și în media care le alimentează pe acestea, culturile străine sunt deseori caracterizate în termeni morali ca „mai bune" sau „mai rele". Nu există însă nici un etalon științific

BCU IAȘI / CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

pentru a considera că felul în care un grup gândește, simte și acționează e intrinsec superior sau inferior față de cel al altui grup.

Studierea diferențelor culturale între grupuri și societăți presupune adoptarea unei perspective neutre, cea a relativismului cultural. Un mare antropolog francez, Claude Lévi-Strauss (1908–2009), spunea:

> *Relativismul cultural afirmă că o cultură nu deține criterii absolute pentru a considera că activitățile unei alte culturi sunt de extracție „inferioară" sau „nobilă". Dar fiecare cultură ar trebui să aplice asemenea judecăți propriilor ei activități, din moment ce membrii ei sunt deopotrivă actori și observatori.*[20]

Relativismul cultural nu presupune abolirea normelor în judecata asupra ta sau asupra societății căreia îi aparții, dar ne cere să ne suspendăm judecata atunci când avem de-a face cu alte grupuri sau societăți. Trebuie să ne gândim de două ori înainte să aplicăm normele unei persoane, unui grup sau unei societăți la altă persoană, alt grup sau altă societate. Înainte de a judeca și acționa, trebuie să ne informăm cu privire la natura diferențelor culturale între societăți, la rădăcinile și consecințele lor.

Chiar și după ce s-a informat, obsevatorul străin e foarte probabil să condamne anumite aspecte ale unei alte societăți – de pildă, în calitate de manager expatriat sau de expert în cooperarea pentru dezvoltare – și ar putea dori să aducă anumite schimbări. Pe vremea colonialismului, străinii își exercitau deseori puterea absolută în alte societăți și își impuneau regulile. În epoca noastră postcolonială, străinii care vor să schimbe ceva într-o altă societate trebuie să negocieze pentru intervențiile lor. Negocierea are mai mulți sorți de izbândă dacă părțile implicate înțeleg ce stă la baza diferențelor de perspectivă.

Cultura ca o pasăre phoenix

În cursul vieții, celulele îmbătrânite ale corpului sunt permanent înlocuite de altele noi. Un om de douăzeci de ani nu păstrează nici o singură celulă din cele cu care s-a născut. Prin urmare, în sens strict fizic, se poate spune că existăm doar ca o succesiune de ansambluri de celule. Și totuși, avem o identitate – iar asta se întâmplă pentru că toate celulele au în comun aceleași gene.

Un fenomen asemănător are loc la nivelul societăților. Societățile noastre au o capacitate remarcabilă de a-și conserva cultura lor distinctă de-a lungul generațiilor sucesive, în ciuda diferitelor și numeroaselor forțe ale schimbării. În timp ce schimbările mătură suprafața, straturile mai profunde rămân stabile, iar cultura se ridică din propria ei cenușă, ca pasărea phoenix.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dar din ce sunt alcătuite aceste straturi profunde? Deşi genele noastre ne conferă capacitatea de a crea şi menţine cultura, din dovezile de care dispunem până în prezent reiese că asupra culturii experienţele noastre au o influenţă mult mai mare decât genele noastre. Cultura e cartea nescrisă ce conţine regulile jocului social, iar ea e transmisă de membrii săi celor nou-veniţi şi e întipărită în minţile lor. În capitolele următoare vom prezenta temele principale pe care le acoperă aceste reguli. Ele ţin de problemele fundamentale ale vieţii sociale.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Studiul diferențelor culturale

La început, un nou candidat la paradigmă poate avea puțini partizani, iar uneori motivele acestora pot fi dubioase. Totuși, dacă sunt competenți, ei îl vor îmbunătăți, îi vor explora posibilitățile și vor arăta ce înseamnă să aparții comunității călăuzite de el. În acest răstimp, dacă paradigma este destinată să învingă, numărul și tăria argumentelor convingătoare în favoarea ei vor spori. Tot mai mulți oameni de știință vor fi atunci convertiți, iar explorarea noii paradigme va continua. Treptat, numărul experimentelor, instrumentelor, articolelor și cărților bazate pe acea paradigmă va crește. Convinși de fecunditatea noii concepții, tot mai mulți vor fi aceia care vor adopta noul mod de a practica știința normală, până când, în cele din urmă, mai rămân doar câțiva bătrâni mohicani. Și nici măcar despre aceștia din urmă nu putem spune că greșesc.

Thomas S. Kuhn, *Structura revoluției științifice*

Thomas Kuhn (1922–1996) a fost un filozof și istoric al științei american. Citatul de mai sus e din bine-cunoscuta sa carte în care prezintă, dând exemple din diferite științe, felul în care ia naștere inovația în știință. Într-o perioadă dată, anumite presupuneri numite *paradigme* domină o ramură a științei și determină gândirea savanților din acel domeniu. Kuhn a numit cercetarea desfășurată în cadrul acestor paradigme *știință normală*. Din când în când, știința normală își atinge limitele: e incapabilă să explice noi fapte sau să răspundă la noi provocări. Începe apoi schimbarea paradigmei. Treptat, pe măsură ce tot mai mulți oameni adoptă noua paradigmă, ea devine un nou tip de știință normală.

În acest capitol vom prezenta procesul de cercetare pe care se bazează cartea de față. Ea se întemeiază pe o paradigmă introdusă de Geert în ediția din 1980 a cărții sale *Consecințele culturii*: abordarea *dimensiunilor*, care de atunci a dobândit statutul de știință normală.

Măsurarea valorilor

Din moment ce valorile, în mai mare măsură decât practicile, sunt elementul stabil al unei culturi, studiul comparativ asupra culturii pornește de la măsurarea valorilor. Deducerea valorilor doar din acțiunile oamenilor e dificilă și ambiguă. Au fost întocmite diferite chestionare care le cer

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

repondenților să aleagă între mai multe variante. Răspunsurile nu trebuie luate ca atare: în realitate, oamenii nu vor acționa întotdeauna după cum au bifat în chestionar. Chestionarele oferă totuși informații utile, deoarece scot în evidență diferențe între grupuri sau categorii de repondenți. De exemplu, să presupunem că ni se cere să alegem între mai mult timp liber și un salariu mai mare. Cineva care afirmă că preferă mai mult timp liber ar putea alege banii dacă ar fi confruntat în realitate cu o asemenea alegere, dar, dacă în grupul A mai mulți oameni susțin că preferă timpul liber decât în grupul B, aceasta indică o diferență culturală între cele două grupuri în privința valorii timpului liber în raport cu cea a banilor.

Când interpretăm afirmațiile oamenilor privind valorile lor, e important să facem distincția între *ce e de dorit* și *ce se dorește*: pe de o parte e vorba despre cum cred oamenii că ar trebui să fie lumea, pe de alta e vorba de ce își doresc pentru ei. Întrebările privind ce e de dorit se referă la oameni în general și sunt formulate în termeni antitetici de genul corect/incorect, se cuvine/nu se cuvine, sunt/nu sunt de acord, important/neimportant. În plan abstract, toți oamenii preferă virtutea păcatului, iar răspunsurile privind ce e de dorit arată ce cred oamenii că reprezintă virtutea și păcatul. Dimpotrivă, ce se dorește e formulat prin termenii „tu" sau „eu" și prin ce ne dorim pentru noi înșine, inclusiv dorințele noastre mai puțin virtuoase. Ce e de dorit seamănă doar vag cu comportamentul real; dar nici afirmațiile despre ce se dorește, deși se apropie mai mult de comportamentul real, nu corespund neapărat felului în care oamenii acționează cu adevărat când au de ales.

Ce e de dorit diferă de ce se dorește prin natura normelor implicate. *Normele* sunt standarde de comportament care există în cadrul unui grup sau unei categorii de oameni.[1] Pentru ce e de dorit, norma e absolută și se referă la ce e corect din punct de vedere etic. Pentru ce se dorește, norma e statistică: ea indică alegerile făcute de majoritate. Ce e de dorit se leagă mai mult de ideologie, ce se dorește se leagă mai mult de aspectele practice.

Interpretările studiilor privind valorile care ignoră diferența între ce e de dorit și ce se dorește pot duce la rezultate paradoxale. De pildă, cele două au dat rezultate diametral opuse în studiile IBM, care vor fi prezentate în acest capitol. Angajaților din diferite țări li s-a cerut să-și exprime acordul sau dezacordul cu afirmația „Angajații din industrie ar trebui să participe mai mult la deciziile luate de conducere". Aceasta e o afirmație despre ce e de dorit. Într-o altă întrebare, li se cerea să spună dacă ei personal preferă un manager care „de obicei se consultă cu subordonații înainte de a lua decizia". Aceasta e o afirmație despre ce se dorește. Comparația între răspunsurile la cele două întrebări a arătat că, în țările în care managerul care se consultă cu angajații era mai puțin popular, oamenii au fost de acord în mai

mare măsură cu afirmația generală că angajații trebuie să participe la decizii, și viceversa; ideologia a oglindit relația de zi cu zi cu superiorul.[2]

Dimensiunile culturilor naționale

În prima jumătate a secolului XX, antropologia socială a ajuns la concluzia că toate societățile, moderne sau tradiționale, se confruntă cu aceleași probleme fundamentale – doar răspunsurile diferă. Antropologii americani, în special Ruth Benedict (1887–1984) și Margaret Mead (1902–1978), au jucat un rol important în larga răspândire a acestei idei.

Următorul pas logic era ca sociologii să identifice – atât pe calea raționamentului conceptual și a analizei studiilor de teren, cât și pe baza cercetărilor statistice – *care* probleme erau comune tuturor societăților. În 1954, doi americani, sociologul Alex Inkeles și psihologul Daniel Levinson, au publicat un studiu amplu asupra literaturii de limbă engleză privind cultura națională. Ei au emis ipoteza că următoarele teme pot fi considerate probleme fundamentale în întreaga lume, cu consecințe asupra funcționării societăților, grupurilor din cadrul societăților și indivizilor din cadrul grupurilor:

- Relația cu autoritatea
- Percepția de sine, în special:
  - relația dintre individ și societate și
  - felul în care percepe individul masculinitatea și feminitatea
- Căile de tratare a conflictelor, inclusiv controlul agresivității și exprimarea sentimentelor.[3]

Douăzeci de ani mai târziu, Geert a avut ocazia să cerceteze un bogat volum de date dintr-un studiu privind valorile unor oameni din peste cincizeci de țări de pe glob. Aceștia lucrau în filialele locale ale unei mari corporații multinaționale, IBM. La prima vedere poate părea surprinzător că angajații unei companii multinaționale – un tip cu totul particular de oameni – ar putea ajuta la identificarea diferențelor între sisteme *naționale* de valori. Și totuși, pentru a compara țările între ele, ei reprezentau eșantioane aproape ideale: coincideau în toate privințele, cu excepția naționalității, ceea ce făcea ca efectele diferențelor naționale din răspunsurile lor să iasă în evidență foarte clar.

O analiză statistică[4] a mediilor pe țară ale răspunsurilor la întrebări privind valorile, puse unor angajați asemănători de la filialele IBM din diferite țări, au dezvăluit probleme comune, dar soluțiile difereau de la țară la țară în următoarele privințe:

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Inegalitatea socială, inclusiv relația cu autoritatea
- Relația dintre individ și grup
- Conceptele de masculinitate și feminitate: consecințele sociale și emoționale ale faptului de a te fi născut băiat sau fată
- Căile de tratare a incertitudinii și ambiguității, care s-au dovedit a fi legate de controlul agresivității și exprimarea trăirilor.

Aceste rezultate empirice au acoperit uimitor de bine domeniile prezise de Inkeles și Levinson cu douăzeci de ani în urmă. Confirmarea acestor predicții a fost un puternic argument în favoarea importanței teoretice a rezultatelor empirice. Probleme care sunt fundamentale în toate societățile umane trebuie să fie reflectate în studii diferite, oricare ar fi metodele folosite.

Cele patru domenii ale problemelor fundamentale definite de Inkeles și Levinson și descoperite empiric în datele IBM reprezintă *dimensiunile culturii*. O dimensiune e un aspect al culturii care poate fi măsurat în raport cu alte culturi. Cele patru dimensiuni găsite vor fi prezentate în capitolele 3–6 ale cărții de față. Ele au fost numite *distanță față de putere* (variind de la distanță mică la distanță mare), *colectivism–individualism, feminitate–masculinitate* și *evitarea incertitudinii* (variind de la evitare slabă la evitare puternică). Fiecare dintre acești termeni exista deja în anumite zone ale științelor sociale și părea să se aplice destul de bine acelui domeniu al problemei fundamentale reprezentat de fiecare dimensiune în parte. Împreună, ele alcătuiesc un model cvadridimensional al diferențelor dintre culturile naționale. În acest model, fiecare țară e caracterizată de un punctaj pentru fiecare dintre cele patru dimensiuni.

O dimensiune reunește mai multe fenomene dintr-o societate, fenomene care s-a descoperit empiric că apar în combinație, indiferent dacă pare sau nu logic necesar ca ele să apară împreună. Logica societăților nu e aceași cu logica celor care le analizează. Gruparea diferitelor aspecte ale unei dimensiuni se bazează întotdeauna pe relații statistice – pe *tendințe* ca aceste fenomene să apară în combinație, nu pe legături stricte. În unele societăți, anumite aspecte pot contrazice tendința generală găsită în majoritatea celorlalte societăți. Din moment ce sunt găsite prin metode statistice, dimensiunile nu pot fi detectate decât pe baza informațiilor comparative din mai multe țări – cel puțin zece, să zicem. În cazul studiului IBM, Geert a avut șansa să obțină date comparabile privind valorile determinate cultural în (inițial) 40 de țări, ceea ce a făcut ca diferențele dintre dimensiuni să iasă limpede în evidență.

Punctajele fiecărei țări pentru o dimensiune pot fi reprezentate ca puncte pe o dreaptă. Pentru două dimensiuni, ele devin puncte într-o diagramă.

BOUNDLESS UNIVERSITY LIBRARY

Pentru trei dimensiuni, cu puțină imaginație, ele ar putea fi privite ca puncte în spațiu. Pentru patru sau mai multe dimensiuni, ele devin dificil de vizualizat. Acesta e un dezavantaj al modelelor dimensionale. Diferențele dintre țări (sau alte sisteme sociale) pot fi reprezentate și prin *tipologii*. O tipologie descrie un ansamblu de tipuri ideale, fiecare dintre ele fiind ușor de imaginat. O tipologie comună a țărilor din a doua jumătate a secolului XX era împărțirea lor în Lumea Întâi, a Doua și a Treia (un bloc capitalist, unul comunist și unul fost colonial).

Deși tipologiile sunt mai ușor de înțeles decât dimensiunile, în cercetarea empirică ele pun probleme. Cazurile reale rareori corespund pe deplin unui singur tip ideal. Majoritatea cazurilor sunt hibride, iar pentru clasificarea lor într-un tip sau altul trebuie concepute reguli arbitrare. Dimpotrivă, cu un model dimensional, fiecărui caz în parte i se poate atribui, fără nici o ambiguitate, un punctaj. Pe baza punctajelor pe dimensiuni, cazurile pot fi *ulterior* clasificate empiric în grupe cu punctaj asemănător. Aceste grupe formează apoi o tipologie empirică. Pe baza punctajelor în cele patru dimensiuni, peste 50 de țări din studiul IBM au putut fi clasificate în 12 asemenea grupe.[5]

În practică, tipologiile și modelele dimensionale sunt complementare. Modelele dimensionale sunt preferabile în cercetare, iar tipologiile sunt utile în scopuri didactice. În cartea de față vom apela la un fel de abordare tipologică pentru explicarea fiecărei dimensiuni. Pentru fiecare dimensiune în parte, aceasta prezintă cele două extreme opuse ca pe niște tipuri pure. Apoi, unele dimensiuni sunt reprezentate grafic două câte două, fiecare diagramă generând patru tipuri. Punctajele țărilor pe dimensiuni vor arăta că majoritatea cazurilor reale se află undeva între extreme.

Folosirea corelațiilor

Dimensiunile se bazează pe corelații. Pentru aceia care nu sunt familiarizați cu termenul statistic de *corelație* și cu semnificația coeficienților de corelație, urmează o scurtă explicație. Două mărimi (numite *variabile*) se spune că sunt corelate dacă variază împreună. De pildă, dacă măsurăm înălțimea și greutatea a o sută de oameni aleși la întâmplare pe stradă, constatăm că valorile înălțimii și greutății sunt corelate; cei mai înalți sunt de regulă și mai grei, iar cei mai scunzi tind de asemenea să fie și mai ușori. Din moment ce unii oameni sunt înalți și slabi, iar alții scunzi și grași, corelația nu e perfectă.

Coeficientul de corelație[6] exprimă tăria acestei relații. În cazul unei corelații perfecte, așa încât o mărime e complet determinată de cealaltă, coe-

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ficientul are valoarea 1,00. Dacă nu există nici o corelație – cele două mărimi sunt complet independente – coeficientul e 0,00. Coeficientul poate fi negativ dacă cele două mărimi sunt opuse una alteia – de pildă, înălțimea unui om și numărul de dăți în care întâlnește un alt om care e mai înalt decât el. Cea mai mică valoare posibilă e –1,00; în acest caz, cele două mărimi sunt din nou perfect corelate, numai că una e pozitivă atunci când cealaltă e negativă, și viceversa. În exemplul cu înălțimea și greutatea, ne putem aștepta la un coeficient de aproximativ 0,80, dacă eșantionul include doar adulți, și chiar la unul mai ridicat, dacă eșantionul include deopotrivă adulți și copii, deoarece copiii sunt foarte scunzi și ușori în comparație cu adulții.

Spunem că un coeficient de corelație e (statistic) semnificativ dacă diferă suficient de mult de 0 (fie că e pozitiv, fie că e negativ) încât să excludă posibilitatea ca analogia dintre cele două mărimi să fie pur întâmplătoare. *Pragul de semnificație*, de regulă 0,05, 0,01 sau 0,001, reprezintă riscul rămas ca analogia să fie totuși întâmplătoare. Dacă pragul de semnificație e 0,05, probabilitatea ca asocierea să fie întâmplătoare este de 1 la 19; dacă pragul de semnificație e 0,001, probabilitatea este de 1 la 999.[7]

În cazul unui coeficient de corelație între două variabile de 1,00 sau –1,00, putem evident prezice complet o variabilă dacă o cunoaștem pe cealaltă. Pentru un coeficient de corelație de + sau –0,90, putem prezice 81% din diferențe (*varianța* sau *dispersia*) pentru o variabilă dacă o cunoaștem pe cealaltă; pentru un coeficient de corelație de + sau – 0,80, putem prezice 64% din varianță și așa mai departe. Prin urmare, puterea de predicție scade cu pătratul coeficientului de corelație. Dacă avem multe date, un coeficient de corelație de 0,40 poate fi totuși semnificativ, chiar dacă prima variabilă prezice doar 0,40 × 0,40 = 16% din varianța celei de-a doua. Motivul pentru care ne interesează asemenea corelații relativ slabe este că deseori fenomenele din lumea socială sunt rezultatul a numeroși factori care acționează simultan: ele sunt multicauzale. Analiza de corelație ne ajută să izolăm cauzele posibile.

În cazul a trei sau mai multe mărimi, o putem alege pe una ca variabilă *dependentă* și putem calcula efectul combinat al celorlalte variabile *independente* asupra acestei variabile dependente. De exemplu, am putea măsura nu doar înălțimea, ci și lățimea umerilor pentru o sută de subiecți aleși la întâmplare, iar aceste două variabile „independente" împreună s-ar corela cu mărimea noastră „dependentă" greutate încă și mai puternic decât dacă am considera doar înălțimea. O tehnică din statistică numită *regresie* ne permite să măsurăm separat contribuția fiecărei variabile independente. În analiza noastră folosim deseori *regresia pas cu pas*, o metodă de a sorta

variabilele independente în ordinea contribuției lor la variabila dependentă. Această contribuție e de regulă exprimată în procente din varianța variabilei independente. Într-o regresie pas cu pas pentru ansamblul de măsurători asupra corpurilor celor o sută de persoane imaginare, am putea constata, de exemplu, că înălțimea a contribuit cu 64% la varianța greutății, iar înălțimea plus lățimea umerilor au contribuit cu 83%.

Pentru a ușura lectura, coeficienții de corelație și rezultatele regresiei apar în notele de la sfârșitul cărții; textul se referă la concluziile care rezultă, iar uneori explicitează procentele variației. Cititorii interesați de o demonstrație statistică mai detaliată pot consulta cartea lui Geert *Consecințele culturii*.

Replicări ale studiului IBM

În anii '70, în timp ce datele anchetei IBM continuau să fie colectate, Geert a pus câteva din întrebările anchetei unor manageri din lumea întreagă, care nu lucrau la IBM. Ei aparțineau mai multor companii din 15 țări și urmau cursuri de economie la o școală din Elveția unde Geert era profesor invitat.[8] La vremea aceea, datele nu-l conduseseră încă la o idee clară despre dimensiuni, dar replicarea* a arătat că, în raport cu o întrebare-cheie despre putere (inclusă apoi în dimensiunea *distanță față de putere*), țările se clasificau aproape exact la fel ca în studiul IBM. Alte întrebări scoteau în evidență diferențe între țări în privința a ceea ce numim acum dimensiunea individualism–colectivism, din nou extrem de asemănătoare celor din studiul IBM. Pentru Geert, a fost primul semn că diferențele dintre țări găsite în cadrul companiei IBM nu existau doar acolo.

În anii următori, chestionarul IBM – sau părți din el, sau versiunea lui îmbunătățită numită Modulele Anchetei asupra Valorilor [Values Survey Modules] (VSM) – a fost administrat și altor grupuri de repondenți.[9] Utilitatea replicărilor crește odată cu numărul țărilor incluse. Cu cât există mai multe țări, cu atât sunt mai ușor de folosit testele statistice pentru verificarea gradului de similitudine a rezultatelor. Până în prezent, alături de numerose studii mai mici, există șase replicări importante, fiecare acoperind peste 14 țări din baza de date IBM. Ele sunt prezentate în tabelul 2.1.

Patru dintre cele șase replicări din tabelul 2.1 confirmă doar trei dintre cele patru dimensiuni – dar de fiecare dată lipsește o altă dimensiune. De exemplu, datele obținute de la consumatori nu au replicat dimensiunea dis-

* Replicarea este repetarea unui studiu pentru a vedea dacă rezultatele obținute inițial nu au fost cumva influențate de împrejurări accidentale sau distorsionate din vreo altă cauză. (*N. t.*)

Tabelul 2.1 Șase replicări importante ale studiului IBM

				DIMENSIUNI REPLICATE			
Autor	**An publ.**	**Eșantion**	**Nr. țări**	**Putere**	**Ind.**	**Masc.**	**Inc.**
Hoppe	1990	Elite[1]	18	x	x	x	x
Shane	1995	Angajați[2]	28	x	x		x
Merritt	1998	Piloți[3]	19	x	x	x	x
de Mooij	2001	Consumatori[4]	15		x	x	x
Mouritzen	2002	Municipal[5]	14	x		x	x
van Nimwegen	2002	Ang. Bancă[6]	19	x	x	x	

1. Membri ai guvernului, parlamentari, conducători de întreprinderi, universitari, artiști. Aceștia au fost chestionați în 1984 prin Seminarul Salzburg pentru Studii Americane. Pe baza formulelor MAV 82, răspunsurile lor au confirmat distanța față de putere, evitarea incertitudinii și individualismul (Hoppe, 1990); cu MAV 94, ele au confirmat și masculinitatea (Hoppe, 1998).
2. Angajați de la șase corporații internaționale (nu și de la IBM) din 28 până la 32 de țări: Shane (1995); Shane și Venkataraman (1996). Acest studiu confirmă distanța față de putere, evitarea incertitudinii și individualismul. N-a inclus întrebări privind masculinitatea, considerându-se că nu e politic corect (!).
3. Piloți de linie din 19 țări: Helmreich și Merritt (1998). Folosind MAV 82, acest studiu a confirmat distanța față de putere și individualismul; incluzând și alte întrebări IBM considerate relevante pentru situația pilotului, a confirmat toate cele patru dimensiuni.
4. Consumatori din 15 țări europene: de Mooij (2004); *Consecințele culturii* (2001), pp. 187, 262, 336. Folosind MAV 94, acest studiu a confirmat evitarea incertitudinii, individualismul și masculinitatea. Nu a confirmat distanța față de putere, probabil fiindcă selectarea consumatorilor nu s-a făcut pe baza profesiei lor (și nici nu s-a precizat dacă sunt angajați).
5. Înalți funcționari municipali din 14 țări: Søndergaard (2002); Mouritzen și Svara (2002). Folosind MAV 94, acest studiu a confirmat distanța față de putere, evitarea incertitudinii și masculinitatea – și a legat primele două de forma de guvernare din diverse țări.
6. Angajați ai unor bănci internaționale din 19 țări: van Nimwegen (2002). Acest studiu a confirmat distanța față de putere, individualismul și, într-o mai mică măsură, masculinitatea și orientarea pe termen lung, dar nu și evitarea incertitudinii.

tanță față de putere. Presupunem că aceasta se explică prin faptul că respondenții aveau profesii diferite, cu diferite relații față de putere, sau nu aveau slujbe plătite, cum e cazul studenților și femeilor casnice.

Majoritatea studiilor mai mici au comparat situațiile din două sau trei țări. Ar fi exagerat să ne așteptăm la confirmarea rezultatelor IBM în toate aceste cazuri, dar, analizând 19 mici replicări, cercetătorul danez Mikael Søndergaard a constatat că, împreună, ele confirmau statistic toate cele patru dimensiuni.[10] Cel mai temeinic confirmat a fost individualismul. Majoritatea replicărilor mici pornesc din Statele Unite, care în studiul IBM au avut punctajul cel mai ridicat pentru individualism, iar orice comparație cu Statele Unite va arăta probabil o diferență clară în privința individualismului.

Succesul replicărilor nu duce neapărat la concluzia că, de la studiul IBM încoace, culturile țărilor nu s-au modificat. Dacă s-au modificat, ele s-au modificat împreună, așa încât pozițiile lor relative au rămas aceleași.

BOUNDARY UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 2.2 prezintă în ordine alfabetică toate țările și regiunile pentru care punctajele pe dimensiuni sunt date în această carte. Capitolele 3–6, bazate pe studiul IBM și pe replicările lui, prezintă punctaje pentru 76 de țări și regiuni; capitolele 7 și 8, bazate pe datele din Ancheta Mondială asupra Valorilor [World Values Survey] (AMV), dau punctajele în 93 de cazuri.

Tabelul 2.2 Țările și regiunile pentru care există punctaje ale dimensiunilor

Africa de Est (Etiopia,	Franța	Portugalia
Kenia, Tanzania, Zambia)	Germania	România
Africa de Sud[1]	Grecia	Rusia
Africa de Vest (Ghana,	Guatemala	Salvador
Nigeria, Sierra Leone)	Hong Kong (China)	Serbia
Argentina	India	Singapore
Australia	Indonezia	Slovacia
Austria	Iran	Slovenia
Bangladesh	Irlanda	Spania
Belgia flamandă	Israel	Statele Unite
Belgia valonă	Italia	Suedia
Brazilia	Jamaica	Surinam
Bulgaria	Japonia	Thailanda
Canada (Quebec)	Luxemburg	Taiwan
Canada total	Malaezia	Trinidad
Chile	Malta	Turcia
China	Marea Britanie	Țările arabe (Arabia
Columbia	Maroc	Saudită, Egipt,
Coreea de Sud	Mexic	Emiratele Arabe
Danemarca	Noua Zeelandă	Unite, Irak, Kuweit,
Ecuador	Norvegia	Liban, Libia)
Elveția franceză	Olanda	Ungaria
Elveția germană	Pakistan	Uruguay
Estonia	Panama	Venezuela
Filipine	Peru	Vietnam
Finlanda	Polonia	

1. Doar pentru populația albă.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Extinderea modelului IBM: Ancheta asupra Valorilor Chinezești

La sfârșitul anilor '80, la puțin timp după ce publicase *Consecințele culturii*, Geert l-a întâlnit pe Michael Harris Bond de la Universitatea Chineză din Hong Kong. Bond și câțiva colegi din regiunea Asia-Pacific tocmai făcuseră o comparație între valorile de care erau atașați studenții la psihologie din zece grupuri etnice sau naționale din regiune.[11] Ei folosiseră o versiune adaptată a Anchetei Rokeach asupra Valorilor (ARV), elaborată de psihologul american Milton Rokeach pe baza unei liste a valorilor din societatea americană de pe la 1970. Când a analizat datele ARV la fel cum analizase Geert datele IBM, Bond a găsit și el patru dimensiuni semnificative. În cele șase țări comune celor două studii, fiecare dimensiune ARV era semnificativ corelată cu una dintre dimensiunile IBM.[12]

Găsirea unor dimensiuni similare în materiale complet diferite pleda în favoarea caracterului fundamental al descoperirilor făcute. Având un alt chestionar, alți repondenți (studenți, în loc de angajați IBM), alt moment de referință (datele au fost colectate în 1979, nu în 1970) și un grup restrâns de țări, au apărut patru dimensiuni asemănătoare. Însă Michael și Geert n-au fost doar încântați, ci și nedumeriți. Rezultatele în sine ale anchetei demonstrau că modul de a gândi al oamenilor e influențat de cultură. Suntem fiii culturilor noastre. Ambele chestionare, IBM și ARV, erau produsul unor minți occidentale. În ambele cazuri, repondenți din țări neoccidentale răspunseseră la întrebări occidentale. În ce măsură acest lucru era răspunzător pentru corelația între rezultatele celor două studii? În ce măsură fuseseră puse întrebări irelevante, iar întrebări relevate fuseseră omise?

Michael Bond, un canadian care a trăit și lucrat în Orientul Îndepărtat din 1971, a găsit o soluție ingenioasă la problema influenței perspectivei occidentale asupra rezultatelor. El i-a rugat pe câțiva colegi chinezi din Hong Kong și Taiwan să-l ajute la alcătuirea unei liste a valorilor fundamentale pentru chinezi. Noul chestionar a fost numit Ancheta asupra Valorilor Chinezești [Chinese Value Survey] (AVC). El a fost administrat în variantă tradusă unui număr de 100 de studenți – 50 de bărbați, 50 de femei – din 23 de țări. Din analiza statistică a rezultatelor AVC au reieșit din nou patru dimensiuni. În 20 de țări comune celor două studii, trei dimensiuni AVC au reprodus dimensiunile găsite anterior în anchetele IBM, dar a patra dimensiune AVC nu era corelată cu a patra dimensiune IBM: evitarea incertitudinii nu avea nici un echivalent în AVC. În schimb, a patra dimensiune AVC combina valori care opuneau orientarea spre viitor orientării spre trecut și prezent.[13] Geert a numit această dimensiune „orientare pe termen lung–orientare pe .

termen scurt" (OTL) şi a adoptat-o ca pe a cincea dimensiune universală. Douăzeci de ani mai târziu, pornind de la Ancheta Mondială asupra Valorilor, Misho Minkov a identificat o dimensiune care era corelată cu OTL, şi ne-a ajutat s-o redefinim şi s-o extindem la mai multe ţări. Întreaga poveste va fi spusă în capitolul 7.

Validarea punctajelor pentru cultura unei ţări prin alte măsuri

Următorul pas a fost dezvăluirea consecinţelor practice ale punctajelor diferitelor dimensiuni pentru ţările în cauză. Din punct de vedere cantitativ, aceasta s-a făcut prin corelarea punctajelor dimensiunilor cu alte măsuri care era de aşteptat să reflecte aceleaşi diferenţe culturale. Verificările cantitative au fost completate cu informaţii calitative, descriptive, privind acele ţări. Întregul proces poartă numele de *validare*.

După cum vom vedea mai amănunţit în capitolele 3–8, distanţa faţă de putere a fost corelată cu folosirea violenţei în politica internă şi cu inegalitatea veniturilor într-o ţară. Individualismul a fost corelat cu avuţia naţională – venitul naţional brut (VNB) pe cap de locuitor – şi cu mobilitatea între clase sociale de la o generaţie la alta. Masculinitatea a fost corelată negativ cu procentajul din VNB pe care guvernele ţărilor bogate îl cheltuiesc pentru sprijinirea dezvoltării Lumii a Treia. Evitarea incertitudinii a fost asociată cu catolicismul şi cu obligativitatea cetăţenilor din ţările dezvoltate de a avea asupra lor actele de identitate. Orientarea pe termen lung a fost corelată cu ratele naţionale de economisire.

Relaţiile dintre fenomenele măsurabile pot fi extrem de complexe. Dimensiunile culturilor naţionale prezentate în capitolele următoare sunt menite a ne uşura înţelegerea reducând această complexitate, dar n-o pot elimina. Pentru fiecare dimensiune vom arăta cu ce fenomen e cel mai puternic corelată. În explicaţia noastră avem uneori nevoie de două dimensiuni, rareori de trei, dar scopul nostru e de a o simplifica atât cât ne permit datele.

Ediţia din 2001 a *Consecinţelor culturii* enumeră în total peste 400 de corelaţii semnificative între punctajele dimensiunilor IBM şi alte măsuri; în unul din 6 cazuri avem nevoie de două dimensiuni, iar în unul din 50 avem nevoie de trei dimensiuni.[14] O trăsătură frapantă a diferitelor validări e faptul că, odată cu trecerea timpului, corelaţiile nu tind să devină mai slabe. Punctajele pe ţări ale dimensiunilor din studiul IBM (sau cel puţin poziţiile relative ale ţărilor) din 1970 au rămas valabile şi în 2010, ceea ce ne arată că ele descriu aspecte relativ stabile ale societăţilor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Punctajele culturii și punctajele personalității: nu avem nevoie de stereotipuri

Antropologii sociali americani din prima jumătate a secolului XX vedeau o relație strânsă între culturi şi personalitățile oamenilor. Ce numim acum *cultură națională* se numea pe atunci *caracter național* sau *personalitate modală*; Ruth Benedict, una dintre întemeietorii şcolii americane de antropologie, vedea în culturile umane „personalitate scrisă cu majuscule".[15]

Una din criticile aduse acestei perspective era că ea conducea la *stereotipizarea* indivizilor. Stereotipurile sunt, în sensul propriu al cuvântului, plăci tipografice; în sens figurat, ele sunt noțiuni convenționale, asociate de regulă fără spirit critic cu o persoană pe baza mediului din care provine. Acuzația de stereotipizare a indivizilor a fost adusă uneori şi paradigmei dimensiunilor culturii naționale.

Legătura dintre cultura națională şi personalitate a intrat din nou în atenție la sfârşitul secolului XX, datorită apariției unor date mai bune. În privința culturii, datele proveneau din cercetarea noastră asupra valorilor. În privința personalității, ele au fost aduse de progresele înregistrate în testarea personalității. Într-un test de personalitate, un individ răspunde la mai multe întrebări despre sine. La jumătatea secolului XX exista o diversitate deconcertantă de teste de personalitate, aflate în competiție, dar în anii '90 s-a ajuns la consens: un numitor comun util pentru majoritatea testelor de personalitate din majoritatea țărilor este un ansamblu de cinci dimensiuni ale variației personalității (aşa-numitul „Big Five"):

D: Deschidere față de experiențe–rigiditate;

C: Conştiinciozitate–neseriozitate;

E: Extravertire–introvertire;

A: Amabilitate–irascibilitate;

I: Instabilitate–stabilitate psihică.

Psihologii americani Paul T. Costa şi Robert R. McCrae au elaborat un test de personalitate cu autoînregistrare bazat pe „Big Five", Inventarul de Personalitate NEO Revizuit (NEO-PI-R). Până la sfârşitul secolului, testul fusese tradus din engleza americană în mai multe limbi şi era folosit pe acelaşi tip de eşantioane de populație în numeroase țări.

Într-un articol comun, McCrae şi Hofstede au cercetat relația dintre punctajele dimensiunilor personalității şi punctajele dimensiunilor culturii naționale. Punctajele medii ale celor cinci dimensiuni NEO-PI-R pentru

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

eşantioane comparative din 33 de ţări erau corelate semnificativ cu toate cele patru dimensiuni culturale IBM.[16] Vom întâlni câteva dintre aceste corelaţii în capitolele următoare. Studiul nostru comun a demonstrat că personalitatea şi cultura nu sunt independente. Priviţi figura1.1: deşi în fiecare ţară există un spectru larg de personalităţi, felul în care indivizii se descriu pe ei înşişi în testele de personalitate e influenţat în parte de cultura naţională a ţării.

Asocierea dintre personalitate şi cultură e însă statistică, nu absolută. Ea nu justifică folosirea punctajelor pentru cultura naţională ca stereotipuri pentru indivizii aparţinând acestor naţiuni. Spectrul personalităţilor din fiecare ţară e mult prea vast. Punctajele pentru cultura naţională nu se referă la indivizi, ci la societăţile naţionale.

Alte clasificări ale culturilor naţionale

În 1980, când a apărut *Consecinţele culturii*, principala noutate a cărţii consta în clasificarea culturilor naţionale în raport cu un număr de dimensiuni. După cum am văzut la începutul capitolului, aceasta a reprezentat o nouă paradigmă în studiul culturii, o abordare radical nouă. O paradigmă nu e o teorie, ci un pas spre o teorie: un mod de a gândi care duce la elaborarea teoriilor. Noile paradigme nasc întotdeauna controverse, deoarece răstoarnă adevăruri bine stabilite, dar totodată deschid noi perspective. De la apariţia *Consecinţelor culturii*, câteva alte teorii privind culturile naţionale au folosit aceeaşi paradigmă, fiecare propunând propria ei modalitate de clasificare.

O aplicare complexă şi bine cunoscută a paradigmei dimensiunilor s-a datorat psihologului israelian Shalom H. Schwartz. După o cercetare a literaturii de specialitate, a ales o listă de 56 de teme privind valoarea. În alcătuirea acestei liste, el s-a inspirat din studiile psihologului american Milton Rokeach (1973), care a comparat diferite grupuri din populaţia Americii pe baza a 18 „valori terminale" (substantive ce descriu stări finale dezirabile, de exemplu *egalitate*) şi 18 „valori instrumentale" (adjective ce descriu căi de a ajunge acolo, de exemplu *cinstit*). Repondenţilor li se cere să dea note pentru importanţa fiecărei teme ca „principiu călăuzitor în viaţa ta", pe o scară de 9 puncte, de la –1 = „opus valorilor" şi 0 = „neimportant", la 7 = „de importanţă capitală". În termenii distincţiei făcute la începutul acestui capitol în secţiunea privind măsurarea valorilor, temele lui Schwartz pentru valori sunt mai aproape de ceea ce e *de dorit*, decât de ceea ce se *doreşte*.[17]

Prin intermediul unei reţele de colegi, Schwartz a colectat punctajele unor eşantioane de elevi de liceu şi învăţători din peste 60 de ţări.[18] În

BCU BUCUREŞTI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

primă etapă, Schwartz a comparat indivizii între ei și, printr-o metodă statistică (*analiza celei mai mici distanțe*), a împărțit valorile sale în zece dimensiuni. La fel ca Geert înaintea lui, Schwartz a avut parte de surprize atunci când a trecut la analiza pe țări: contrar așteptărilor, a constatat că la acest nivel avea nevoie de un set diferit de dimensiuni. Elementele setului său cu șapte dimensiuni la nivel de țară au fost numite: *conservatorism*, *ierarhie*, *stăpânire de sine*, *autonomie afectivă*, *autonomie intelectuală*, *angajament egalitar* și *armonie*. Există corelații semnificative între punctajele pe țări ale lui Schwartz și ale noastre, dar în special în cazul dimensiunii individualism–colectivism; un motiv ar putea fi acela că punctajele pe țări ale lui Schwartz nu țin cont de avuția națională (vezi capitolul 4).[19]

O altă aplicare la scară largă a paradigmei dimensiunilor este proiectul GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* – Eficacitatea Comportamentului Global Organizațional și de Conducere), conceput în 1991 de specialistul american în management Robert J. House. La început, House s-a concentrat asupra conducerii, dar curând studiul s-a extins și asupra altor aspecte ale culturilor naționale și organizaționale. În perioada 1994–1997, aproximativ 170 de colaboratori voluntari au adunat date de la circa 17 000 de manageri din aproape 1 000 de organizații locale (care nu sunt multinaționale) ținând de una dintre aceste trei industrii: alimentară, servicii financiare și servicii de telecomunicație, din aproximativ 60 de societăți din întreaga lume. În prefața la cartea în care își prezintă proiectul,[20] House spune: „Dispunem de un set de date foarte potrivit pentru a replica studiul de referință al lui Hofstede (1980) și a-l extinde spre a testa ipoteze relevante privind relațiile dintre variabile la nivel social, practicile organizaționale și atributele și comportamentele conducătorilor."

Din rațiuni conceptuale, în proiectul GLOBE numărul dimensiunilor a crescut de la cele cinci ale lui Hofstede la nouă. Au fost păstrate categoriile *distanță față de putere* și *evitarea incertitudinii*. Colectivismul a fost separat în *colectivism instituțional* și *colectivism de grup intern*, iar masculinitatea–feminitatea în *asertivitate* și *egalitarism între genuri*. Orientarea pe termen lung a devenit *orientare spre viitor*. Au fost adăugate două noi dimensiuni, de asemenea inspirate din dimensiunea noastră masculinitate–feminitate: *orientare spre oameni* și *orientare spre performanță*. Cele nouă dimensiuni au fost acoperite de 78 de întrebări, o jumătate din ele cerându-le respondenților să-și descrie cultura („așa cum este"), iar cealaltă jumătate s-o judece („așa cum ar trebui să fie"). Astfel, GLOBE a generat $9 \times 2 = 18$ punctaje pentru cultură pentru fiecare țară: nouă dimensiuni „așa cum este" și nouă dimensiuni „așa cum ar trebui să fie". De asemenea, GLOBE a folosit două versiuni de chestionar: o jumătate dintre respondenți

au fost întrebați despre cultura „din această societate", iar cealaltă jumătate despre cultura „din această organizație".

Într-o evaluare a acestui proiect,[21] Geert a criticat GLOBE pentru că a formulat întrebările în jargonul cercetătorilor, departe de problemele care îi preocupau pe manageri (în majoritate, șefi de ateliere). GLOBE cerea repondenților să descrie și să evalueze trăsăturile și comportamentele concetățenilor, precum și să facă descrieri și evaluări generalizate ale culturilor din țara lor. Prin această metodă se obțin rezultate semnificative doar dacă tema e simplă, de exemplu relațiile de familie. Pentru teme mai abstracte, răspunsurile sunt greu de interpretat.[22] Un exemplu e următorul punct din chestionarul GLOBE: „În această societate, majoritatea oamenilor duc o viață bine structurată, cu puține evenimente neașteptate." Cum ar putea managerii să răspundă la o asemenea întrebare, care până și pe sociologi i-ar pune în încurcătură?

Întrebările GLOBE „așa cum este" se presupune că sunt descriptive, însă multe dintre ele generează doar stereotipuri privind caracterul național.[23] În termenii distincției făcute mai sus în acest capitol, întrebările GLOBE „așa cum ar trebui să fie" se referă la ce este de dorit. Spre deosebire de studiul lui Hofstede, nici una dintre întrebări nu se referă la ceea ce se dorește personal.

În diferite țări, unele dimensiuni GLOBE erau puternic corelate între ele; dimensiunile „așa cum este" și „așa cum ar trebui să fie" erau deseori corelate negativ. Într-o reluare a analizei, Geert a constatat că, pe baza punctajelor pe țară, cele 18 dimensiuni s-au aranjat în cinci grupuri. Cel mai compact, înglobând șapte dimensiuni GLOBE, era extrem de semnificativ corelat cu avuția națională, iar următorul cu dimensiunile lui Hofstede distanță față de putere, individualism și evitare a incertitudinii, în această ordine. Alte trei grupuri erau fiecare în parte semnificativ corelat cu o singură dimensiune a lui Hofstede, respectiv evitarea incertitudinii, individualism și orientare pe termen lung. Chestionarul GLOBE conținea foarte puține puncte care să acopere masculinitatea în sensul lui Hofstede, dar, indiferent cum am defini această dimensiune, ea se regăsea în al cincilea grup. În ciuda unei abordări foarte diferite, volumul mare al datelor GLOBE reflecta totuși structura modelului inițial al lui Hofstede.

Compararea concluziilor proiectului GLOBE cu concluziile noastre se complică datorită faptului că raportul GLOBE folosește adesea aceiași termeni cu sensuri oarecum diferite. Acest lucru se vede limpede la denumirile dimensiunilor; din cauza modului total diferit de formulare a întrebărilor, nu ne putem aștepta ca dimensiunile GLOBE purtând aceleași nume, de pildă „distanța față de putere" și „evitarea incertitudinii", să măsoare același

lucru ca dimensiunile Hofstede. Vom arăta acest lucru în capitolele 3–7. Apoi, GLOBE foloseşte termenul *practici* pentru răspunsuri privind cultura „aşa cum este" şi termenul *valori* pentru răspunsuri privind cultura „aşa cum ar trebui să fie". În figura 1.2, noi am folosit termenul „practici" pentru simboluri, eroi şi ritualuri vizibile unui observator extern, iar termenul „valori" pentru ceea ce repondentul preferă pentru sine, de multe ori în mod inconştient. În fine, GLOBE presupune că întrebările care încep cu „în această societate" ar trebui să reflecte cultura naţională, iar aceleaşi întrebări care încep cu „în această organizaţie" ar trebui să reflecte cultura organizaţională. GLOBE arată că cele două tipuri de răspunsuri s-au dovedit a fi practic aceleaşi, aşa încât ulterior cele două seturi de date au fost combinate. Într-un amplu proiect de cercetare concentrat exclusiv asupra culturilor organizaţionale (despre care vom spune câteva cuvinte la sfârşitul acestui capitol, pentru a-l prezenta apoi în detaliu în capitolul 10), Geert şi colaboratorii săi au ajuns la concluzia că, de fapt, cultura organizaţională şi cultura naţională sunt fenomene diferite, care nici măcar nu pot fi măsurate cu aceleaşi întrebări.

Un autor citat uneori pentru cercetările sale privind dimensiunile culturii naţionale este expertul olandez în management Fons Trompenaars. El distinge şapte dimensiuni: *universal–particular*, *individual–colectiv*, *afectiv–neutru*, *specific–difuz*, *statut dobândit prin forţe proprii–statut primit*, *atitudine faţă de timp* şi *relaţie cu natura*.[24] Acestea nu se întemeiază însă pe o cercetare empirică, ci sunt împrumutate din distincţiile conceptuale făcute de sociologii americani în anii '50 şi '60[25], distincţii care nu au în vedere în mod expres descrierea ţărilor. Trompenaars a adunat o listă de teme de chestionar, care se întâlnesc şi în literatura sociologică americană de la mijlocul secolului XX,[26] de la publicul în faţa căruia a conferenţiat şi prin contactele sale de afaceri din mai multe ţări; el afirmă pe internet că are în baza sa de date 55 000 de „manageri". Din păcate, Trompenaars nu a publicat în reviste de specialitate cu referenţi şi nu precizează nicăieri ce conţine de fapt baza lui de date; nu e limpede pe ce temei face distincţiile conceptuale. Singura analiză statistică a datelor lui Trompenaars publicată într-o revistă cu referenţi e cea făcută în anii '90 de psihologii britanici Peter Smith şi Shaun Dugan. În punctajele obţinute de la aproximativ 9 000 de repondenţi (manageri şi ne-manageri) din 43 de ţări, ei au identificat două dimensiuni independente, una corelată cu dimensiunea noastră individualism–colectivism, iar cealaltă corelată în primul rând cu distanţa faţă de putere şi în al doilea rând iarăşi cu dimensiunea individualism–colectivism.[27] Chestionarul lui Trompenaars nu acoperă alte aspecte ale culturilor naţionale.

BOND UNIVERSITY LIBRARY

A doua extindere a modelului Hofstede: Ancheta Mondială asupra Valorilor analizată de Minkov

La începutul anilor '80, îngrijorate de declinul creştinismului, catedrele de religie din şase universităţi europene au făcut o anchetă comună privind valorile populaţiilor din ţările lor prin metodele de sondare a opiniei publice. În următorii ani, „Ancheta Europeană asupra Valorilor" s-a extins şi s-a reorientat: condusă de sociologul american Ronald Inglehart, ea a devenit Ancheta Mondială asupra Valorilor (AMV) care se desfăşoară periodic. Colectarea datelor se face la un interval de zece ani; în momentul de faţă, este în curs a patra rundă de colectare. Acum ancheta acoperă peste 100 de ţări din lumea întreagă, cu un chestionar care cuprinde peste 360 de teme obligatorii. Domeniile acoperite sunt ecologia, economia, educaţia, afectele, familia, genul şi sexualitatea, guvernarea şi politica, sănătatea, fericirea, timpul liber şi prietenii, moralitatea, religia, societatea şi naţiunea, munca. Întreaga bancă de date AMV, incluzând rundele anterioare, chiar şi rezultate ale repondenţilor individuali, e accesibilă gratuit pe internet.[28]

În prezent, oricine navighează pe internet poate găsi numeroase alte surse de date privind valorile, de pildă Ancheta Socială Europeană şi Ancheta Economică şi Socială pentru Asia şi Pacific. În anii '70, când Geert şi-a început studiul asupra valorilor, datele anchetei IBM erau cea mai vastă colecţie transnaţională de afirmaţii comparative privind valorile. Dacă ar fi să înceapă acum din nou, ar face-o bazându-se pe Ancheta Mondială asupra Valorilor.

Într-o primă analiză a bazei sale de date, coordonatorul AMV Ronald Inglehart a descoperit doi factori principali pe care i-a numit *stare de bine–supravieţuire* şi *autoritate laic-raţională–autoritate tradiţională*. După cum vom vedea în capitolele următoare, ambele sunt corelate cu punctajele dimensiunilor noastre. Era însă limpede de la bun început că imensa mină de date AMV ascunde încă multe comori.

Misho Minkov este cel care a acceptat provocarea. În urma unei curajoase expediţii prin jungla datelor AMV (şi adăugând date recente provenind din alte surse relevante), el a extras trei dimensiuni pe care le-a numit: *excluziune–universalitate*, *permisivitate–austeritate* şi *monumentalism–flexi-modestie*.[29]

Ca urmare, Misho s-a alăturat echipei noastre de autori şi ne-am pus rezultatele în comun.[30] Din cele trei dimensiuni ale lui Minkov, cea de excluziune–universalitate era puternic corelată cu colectivism–individualism, iar în capitolul 4 vom face trimiteri la ea. Dimensiunea monumentalism–flexi-modestie era semnificativ corelată cu orientare pe termen scurt–orien-

BCU "CAROL I" BUCUREŞTI LIBRARY

tare pe termen lung (OTL). Aceasta a condus la o altă cercetare a bazei de date AMV, din care au rezultat noi măsurători ale dimensiunii OTL, ceea ce ne-a ajutat să înțelegem mai bine consecințele sale și să sporim mult numărul țărilor pentru care dispunem de punctaje demne de încredere. Toate acestea vor fi prezentate în capitolul 7. Dimensiunea permisivitate–austeritate a fost adăugată în capitolul 8 ca o a șasea dimensiune, cu totul nouă.

Diferențele culturale în funcție de regiune, etnie, religie, gen, generație și clasă socială

Culturile *regionale*, *etnice* și *religioase* explică diferențele din interiorul țărilor; grupurile etnice și religioase transcend adesea granițele politice ale țării. Asemenea grupuri formează minorități la răspântia dintre cultura dominantă a națiunii și cultura tradițională a grupului. Unele sunt asimilate în curentul predominant, deși fenomenul poate dura una sau mai multe generații; altele își păstrează tradițiile. Statele Unite, cel mai tipic exemplu de popor alcătuit din imigranți, prezintă atât exemple de asimilare (*melting pot*), cât și de păstrare a identității de grup de-a lungul generațiilor (cum e cazul olandezilor din Pennsylvania). Discriminarea pe baza originii etnice întârzie asimilarea și reprezintă o problemă în multe țări. Culturile regionale, etnice și religioase, în măsura în care sunt asimilate încă de la naștere, pot fi prezentate în aceeași termeni ca și culturile naționale: în esență, aceleași dimensiuni care au fost găsite pentru a diferenția culturile naționale se aplică și acestor diferențe din cadrul țărilor.

Diferențele de *gen* nu sunt de regulă prezentate în termeni culturali. Când o facem, rezultatul poate fi revelator. Dacă recunoaștem că în interiorul fiecărei societăți există o cultură masculină diferită de cultura feminină, putem explica mai bine de ce e atât de dificilă schimbarea rolurilor de gen tradiționale. Se consideră că femeile nu sunt potrivite pentru meserii destinate tradițional bărbaților, iar aceasta nu pentru că ele ar fi tehnic incapabile să practice aceste meserii, ci pentru că femeile nu sunt purtătoarele simbolurilor masculine, nu corespund imaginii eroilor, nu participă la ritualuri sau se crede că nu pot cultiva valorile dominante în cultura bărbaților, și viceversa. Sentimentele și temerile legate de comportamentul sexului opus pot fi la fel de intense ca reacțiile oamenilor expuși la culturi străine. Tema culturilor de gen va reveni în capitolul 5.

Diferențele care țin de *generație* în privința simbolurilor, eroilor, ritualurilor și valorilor sunt evidente pentru majoritatea oamenilor. Ele sunt adesea supraestimate. Nemulțumirea legată de faptul că tinerii și-au pierdut respectul față de valorile celor vârstnici se regăsește în papirusuri egiptene

vechi de patru mii de ani şi în scrierile lui Hesiod de la sfârşitul secolului VIII î.Cr. Numeroase diferenţe între generaţii în privinţa practicilor şi valorilor sunt atribute fireşti ale vârstei, care se repetă la fiecare pereche succesivă de generaţii. Totuşi, evenimentele istorice afectează unele generaţii într-un mod aparte. Chinezii care se aflau la vârsta studenţiei în timpul „revoluţiei culturale" din 1966–1976 pot depune mărturie în acest sens. Cei care în această perioadă ar fi devenit în mod normal studenţi au fost trimişi să muncească la ţară şi au ratat şansa de a-şi continua studiile. Chinezii vorbesc despre „generaţia irosită". Dezvoltarea tehnologică poate şi ea conduce la diferenţe între generaţii. Un exemplu este răspândirea televiziunii, care i-a făcut pe oameni să vadă cum arată viaţa în alte părţi ale lumii aflate înainte vreme în afara orizontului lor.

Clasele sociale sunt purtătoare ale unor culturi de clasă diferite. Clasa socială e asociată cu şansele de a studia şi cu slujba sau profesia. Educaţia şi profesia sunt în sine surse puternice de deprindere a culturii. Nu există o definiţie standard a clasei sociale care să se aplice în toate ţările, iar oamenii din diferite ţări deosebesc un număr diferit şi tipuri diferite de clase. Criteriile pe baza cărora se stabileşte că un om aparţine unei clase sunt deseori de natură culturală: simbolurile – de pildă, manierele, accentul cu care vorbeşti limba naţională, folosirea sau evitarea anumitor cuvinte – joacă un rol important. Confruntarea dintre cei doi juraţi în *Doisprezece oameni furioşi* (capitolul 1) are indiscutabil o componentă de clasă.

Culturile de gen, de generaţie şi de clasă pot fi doar parţial clasificate cu ajutorul dimensiunilor găsite pentru culturile naţionale, pentru că ele reprezintă categorii de oameni în cadrul unor sisteme sociale, şi nu sisteme sociale integrate cum sunt ţările sau grupurile etnice. Culturile de gen, de generaţie şi de clasă trebuie descrise în propriii lor termeni, pe baza unor studii specializate ale acestor culturi.

Culturile organizaţionale

Culturile organizaţionale sau corporatiste au devenit un subiect la modă în literatura destinată managementului începând cu anii '80. Autorii au început atunci să vehiculeze ideea că nivelul de „excelenţă" al unei organizaţii e dat de felul în care membrii ei au învăţat în comun să gândească, să simtă şi să acţioneze. Noţiunea de *cultură corporatistă* e una difuză, de natură holistică, dar se presupune a avea consecinţe importante.

Sociologii care se ocupă de organizaţii au subliniat de mai bine de o jumătate de secol rolul factorului difuz în organizaţii. Folosirea termenului *cultură* pentru softul mental împărtăşit de oamenii dintr-o organizaţie e un

BCU IAŞI CENTRUL DE RESURSE

mod avantajos de a repune în discuție aceste perspective sociologice. Culturile organizaționale sunt însă un fenomen în sine, diferit în multe privințe de culturile naționale. O organizație e un sistem social cu o natură diferită de cea a unei națiuni, fie și numai pentru că, de regulă, membrii unei organizații nu au crescut în ea. Dimpotrivă, ei au avut un cuvânt de spus în hotărârea de a face parte din ea, sunt implicați în ea numai pe durata orelor de muncă, iar într-o bună zi o vor părăsi.

Rezultatele cercetărilor privind culturile naționale și dimensiunile lor s-au dovedit a fi doar în parte utile pentru înțelegerea culturilor organizaționale. Paginile acestei cărți destinate diferențelor între culturile organizaționale (capitolul 8) nu se bazează pe studiile IBM, ci pe un proiect special de cercetare desfășurat în anii '80 în cadrul a 20 de unități organizaționale din Danemarca și Olanda.

Citirea programelor mentale: sugestii pentru cercetători

Felul în care învață animalele a fost mult studiat în anii din urmă, prin observații îndelungate și experimente laborioase. Au fost obținute unele rezultate privind tipurile de probleme cercetate, dar asupra principiilor generale nu s-a căzut de acord. Putem spune în linii mari că toate animalele care au fost observate cu atenție s-au comportat așa încât să confirme filozofia pe care o împărtășea observatorul înainte de a-și începe studiul. Mai mult, ele, toate, prezentau trăsăturile naționale ale observatorului. Animalele studiate de americani se agită de colo-colo cu frenezie, dovedind multă vigoare și entuziasm, iar în cele din urmă ajung, grație șansei, la rezultatul dorit. Animalele observate de germani stau și cugetă în liniște, iar soluția se naște până la urmă în conștiința lor. Pentru profan, cum e autorul cărții de față, această situație e descurajantă. Observ totuși că tipul de problemă pe care un om o pune în chip firesc unui animal depinde de propria sa filozofie, și probabil că asta explică diferențele în rezultate. Animalul răspunde la un tip de problemă într-un fel, iar la altul în alt fel; prin urmare, deși sunt diferite, rezultatele obținute de cercetători diferiți nu sunt incompatibile. Dar trebuie să ținem cont de faptul că nici unul dintre cercetători nu poate fi creditat că ar cuprinde întregul domeniu.

Bertrand Russell, *Outline of Philosophy*, 1927[31]

Acest citat dintr-un mare filozof englez, datând din urmă cu trei generații, ne avertizează că rezultatele cercetării științifice depind de cercetător pe căi de care el însuși ar putea să nu fie conștient. Aceeași temă se regăsește la Thomas Kuhn, despre care am vorbit la începutul capitolului. Oamenii de știință sunt prizonierii paradigmelor contemporanilor. Studiile comparative interculturale aparțin unei noi științe normale, în accepțiunea lui Kuhn. De

multe ori, studenții din anii superiori sau doctoranzii iau un instrument (în general un chestionar scris) elaborat într-o țară – de regulă în Statele Unite, de către un american care l-a testat pe repondenți americani – și îl administrează repondenților dintr-una sau mai multe țări. Din nefericire, asemenea instrumente acoperă doar teme considerate relevante în societatea în care au fost elaborate și exclud problemele care nu apar acolo. Dar acestea sunt tocmai cele mai interesante probleme din perspectivă culturală. Etnocentrismul ascuns în acest tip de cercetare conduce la rezultate banale.

Cercetătorii transculturali care se simt inspirați de cartea de față și vor să folosească părți din această abordare în proiectele lor ar trebui să consulte ediția din 2001 a cărții lui Geert *Consecințele culturii*, în special capitolul 10, pentru a fi avertizați împotriva unor capcane în care pot cădea novicii, dar și cercetătorii încercați.

Îl sfătuim insistent pe acela care vrea să adune punctaje privind propria sa cultură să se gândească de două ori înainte să se apuce de treabă. Cercetarea înseamnă interpretarea datelor, nu neapărat colectarea lor. Consultarea literaturii de specialitate și a internetului va arăta că, în aproape orice situație, baze de date relevante, întocmite profesionist, așteaptă să fie consultate, interpretate, comparate și aplicate. Felul în care Misho a știut să folosească Ancheta Mondială asupra Valorilor e un exemplu. Încercarea unui cercetător de a măsura de unul singur cultura este de regulă o pierdere de vreme și o sursă de confuzii, iar în cel mai bun caz acesta nu izbutește decât să reinventeze roata. Lucrul e valabil și pentru folosirea Modulului Anchetei asupra Valorilor[32], care a evoluat de la momentul studiului IBM, cu excepția cazului în care ai acces la cel puțin zece țări. E mai bine să te familiarizezi cu literatura, să alegi din bazele de date disponibile și să le aplici în mod critic la problema ta particulară.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

II. DIMENSIUNILE CULTURILOR NAȚIONALE

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Mai egal decât ceilalți

Printr-o revoluție pașnică – ultima revoluție din istoria Suediei – nobilii suedezi l-au detronat în 1809 pe regele Gustav al IV-lea, considerat incompetent, și, în mod surprinzător, l-au invitat pe Jean-Baptiste Bernadotte, un general francez care slujise sub Napoleon, dușmanul lor, să devină rege al Suediei. Bernadotte a acceptat și a devenit regele Carol al IV-lea; urmașii săi ocupă și azi tronul Suediei. Când noul rege a fost încoronat, el s-a adresat parlamentului în limba suedeză. Suedeza lui stricată i-a amuzat pe ascultători, iar ei au izbucnit în hohote de râs. Francezul care devenise rege a fost atât de mâhnit, încât n-a mai încercat niciodată să vorbească în suedeză.

În acest incident, Bernadotte a fost victima șocului cultural: niciodată în anii de formare în Franța și în cariera sa militară nu fusese confruntat cu situația în care subordonații râd de greșelile superiorilor. Istoricii ne spun că a avut mari probleme să se adapteze la mentalitatea egalitară suedeză și norvegiană (a devenit mai târziu și rege al Norvegiei) și să accepte drepturile constituționale ale supușilor săi. A fost totuși un elev silitor (mai puțin în privința limbii) și a condus țara ca un foarte prețuit monarh constituțional până în 1844.

Inegalitatea în societate

Unul dintre aspectele prin care Suedia se deosebește de Franța ține de felul în care societatea tratează *inegalitatea*. Inegalitate există în toate societățile. Până și în cea mai simplă ceată de vânători-culegători unii membri sunt mai mari, mai solizi sau mai deștepți decât alții. În consecință, unii oameni dețin mai multă putere decât alții: pot în mai mare măsură să determine comportamentul celorlalți decât pot ceilalți determina comportamentul lor. Unii oameni adună mai multe bogății decât alții. Unii oameni sunt mai respectați și au un statut social mai înalt decât alții.

Capacitățile fizice și intelectuale, puterea, bogăția și statutul social pot să meargă sau nu mână în mână. Sportivi, artiști sau oameni de știință de succes se bucură de regulă de un statut social privilegiat, dar numai în anumite societăți se bucură și de bogăție, iar rareori au putere politică. În unele țări, politicienii se pot bucura de statut social și putere fără a fi bogați; oamenii

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de afaceri se pot bucura de bogăție și putere fără a avea statut social. Aceste neconcordanțe între diferitele domenii de inegalitate pot pune adesea probleme. În unele societăți, oamenii încearcă să le rezolve aplanând neconcordanțele între domenii. Sportivii devin profesioniști pentru a se îmbogăți; politicienii își exploatează puterea și/sau intră în afaceri; marii oameni de afaceri intră în viața publică pentru a dobândi un statut social. Evident, această tendință sporește inegalitatea de ansamblu a societăților.

În alte societăți sentimentul dominant este acela că e mai curând un lucru bun ca rangul unui om într-un domeniu să nu coincidă cu rangul său în alt domeniu. Un rang înalt într-un domeniu ar trebui să fie în parte contrabalansat de un rang inferior în alt domeniu. În felul acesta sporește clasa de mijloc între aceia care se află în vârful ierarhiei în toate privințele și cei cărora nu li se oferă nici o șansă. Legile din multe țări au fost concepute astfel încât să slujească acestui ideal de egalitate tratând pe toată lumea în mod egal, indiferent de statut social, avere sau putere; există însă puține societăți în care realitatea se conformează idealului. Proslăvirea sărăciei din Biblia creștină poate fi privită ca o manifestare a dorinței de egalitate; același lucru e valabil și pentru pledoaria lui Karl Marx în favoarea „dictaturii proletariatului".

Măsurarea gradului de inegalitate din societate: indicele distanță față de putere

Nu numai Suedia și Franța, dar și alte națiuni pot fi deosebite prin felul în care tratează de regulă inegalitățile. Studiul întreprins în rândul angajaților de la IBM care ocupă funcții asemănătoare, dar se află în țări diferite, ne-a permis să atribuim fiecăreia dintre aceste țări un punctaj indicând nivelul *distanței față de putere* din acea țară. Distanța față de putere e una dintre *dimensiunile* culturilor naționale despre care am vorbit în capitolul 2. Ea reflectă spectrul răspunsurilor din diferite țări la o întrebare fundamentală: cum trebuie tratat faptul că oamenii nu sunt egali? Numele ei provine din studiile unui specialist olandez în psihologie socială experimentală, Mauk Mulder, privind distanța emoțională care îi separă pe subordonați de șefii lor.[1]

Punctajele distanței față de putere pentru cincizeci de țări și trei regiuni transfrontaliere au fost calculate din răspunsurile angajaților IBM având același gen de funcții, la aceleași întrebări din anchetă. La toate întrebările erau date variantele de răspuns, așa încât răspunsurile să poată fi reprezentate printr-un punctaj: de regulă 1, 2, 3, 4 sau 5. Din fiecare țară au fost luate eșantioane standard compuse din repondenți având același spectru de profesii. Pentru fiecare eșantion s-a calculat un punctaj mediu (de pildă, 2,53 ca punctaj mediu pentru țara X și 3,43 pentru țara Y) ori s-a calculat

procentajul repondenților care au ales anumite răspunsuri (de pildă, 45% din eșantion au ales răspunsurile 1 sau 2 în țara X și 33% în țara Y). S-a alcătuit astfel un tabel cu punctaje medii sau procentaje pentru fiecare întrebare în parte și pentru toate țările.

O metodă statistică (analiza factorială) a fost folosită pentru împărțirea întrebărilor din anchetă pe *grupe*, numite și *factori*, pentru care punctajele medii sau procentajele variau împreună.[2] Asta însemna că, dacă o țară avea un punctaj mare la una dintre întrebările din grupă, era de așteptat să aibă un punctaj mare și la celelalte întrebări, sau un punctaj *mic* la întrebările având semnificația contrară. Pe de altă parte, dacă o țară avea un punctaj mic la una dintre întrebările din grupă, era de asemenea probabil să aibă un punctaj mic și la celelalte, sau unul *mare* la întrebări formulate invers. Dacă o țară avea un punctaj mediu la o întrebare din grupă, probabil că avea un punctaj mediu la toate.

Una dintre grupele găsite era alcătuită din întrebări ce păreau să aibă toate o legătură cu puterea și (in)egalitatea. Dintre întrebările din această grupă am selectat trei care erau cel mai puternic corelate.[3] Din punctajele medii la aceste trei întrebări ale eșantionului standard de angajați IBM dintr-o țară am calculat un *indice al distanței față de putere* (DIP) pentru țara respectivă. Formula folosită în acest scop face apel la o matematică elementară (adunarea sau scăderea celor trei punctaje, după ce fiecare a fost înmulțit cu o constantă, iar apoi adăugarea unei alte constante). Rostul folosirii acestei formule era: (1) să ne asigure că cele trei întrebări au o pondere egală în calculul indicelui final și (2) să obținem valori ale indicelui între aproximativ 0, pentru o țară cu distanță mică față de putere, și aproximativ 100, pentru o țară cu distanță mare față de putere. Două țări adăugate ulterior au avut un punctaj de peste 100.

Cele trei puncte din anchetă folosite pentru determinarea indicelui distanță față de putere au fost:

1. Răspunsuri date de angajați care nu ocupau funcții de conducere la întrebarea „Din experiența dumneavoastră, cât de des apare următoarea situație: angajaților le e frică să-și exprime dezacordul față de superiori?“ (punctaj mediu pe o scară de la 1 la 5, de la „foarte frecvent“ la „foarte rar“).
2. Felul în care *percep* subalternii stilul real în care superiorul ia deciziile (procentajul celor care aleg stilul autocrat sau paternalist din patru stiluri posibile, plus varianta „nici unul dintre acestea“).[4]
3. *Preferința* subalternilor pentru stilul de a lua decizii al șefului lor (procentajul celor care preferă un stil autocrat sau unul paternalist, ori, dimpotrivă, unul bazat pe votul majorității, dar *nu* un stil consultativ).

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 3.1 Valorile indicelui distanță față de putere (DIP) pentru 76 de țări și regiuni

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV	EUROPA C/E FOSTA URSS	LUMEA MUSULMANĂ, ORIENTUL MIJLOCIU ȘI AFRICA	ASIA E/SE	INDICE
1-2						Malaezia	104
1-2				Slovacia			104
3-4	Guatemala						95
3-4	Panama						95
5						Filipine	94
6				Rusia			93
7				România			90
8				Serbia			86
9	Surinam						85
10-11	Mexic						81
10-11	Venezuela						81
12-14					Țările arabe		80
12-14						Bangladesh	80
12-14						China	80
15-16	Ecuador						78
15-16						Indonezia	78
17-18						India	77
17-18					Africa V		77
19						Singapore	74
20				Croația			73
21				Slovenia			71
22-25				Bulgaria			70
22-25					Maroc		70
22-25		Elveția F					70

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

22-25				Vietnam	70
26	Brazilia				69
27-29		Franța			68
27-29				Hong Kong	68
27-29			Polonia		68
30-31		Belgia F			67
30-31	Columbia				67
32-33	Salvador				66
32-33		Turcia			66
34-36			Africa E		64
34-36	Peru				64
34-36				Thailanda	64
37-38	Chile				63
37-38		Portugalia			63
39-40		Belgia O			61
39-40	Uruguay				61
41-42		Grecia			60
41-42				Coreea S	60
43-44			Iran		58
43-44				Taiwan	58
45-46			Rep. Cehă		57
45-46		Spania			57
47		Malta			56
48			Pakistan		55
49-50		Canada F			54
49-50				Japonia	54
51		Italia			50
52-53	Argentina				49
52-53			Africa de Sud		49

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 3.1 Valorile indicelui distanță față de putere (DIP) pentru 76 de țări și regiuni (*continuare*)

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV	EUROPA C/E FOSTA URSS	LUMEA MUSULMANĂ, ORIENTUL MIJLOCIU ȘI AFRICA	ASIA E/SE	INDICE
							47
54	Trinidad						46
55				Ungaria			45
56	Jamaica						44
57				Letonia			42
58				Lituania			40
59-61				Estonia			40
59-61			Luxemburg				40
59-61			SUA				39
62			Canada total				38
63			Olanda				38
64			Australia				35
65-67	Costa Rica						35
65-67			Germania				35
65-67			Marea Britanie				33
68			Finlanda				31
69-70			Norvegia				31
69-70			Suedia				28
71			Irlanda				26
72			Elveția G				22
73			Noua Zeelandă				18
74			Danemarca				13
75					Israel		11
76			Austria				

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Punctajele DIP pe țări sunt prezentate în tabelul 3.1. Pentru 57 de țări sau regiuni (vezi tabelul 2.2) punctajele au fost calculate direct din setul de date IBM. În celelalte cazuri, calculele s-au făcut pe baza replicărilor sau a unor estimări bine documentate.[5] Din cauza modului în care au fost calculate, punctajele reprezintă poziții *relative*, nu absolute ale țărilor: ele măsoară doar diferențele. Punctajele care au la bază răspunsurile angajaților IBM nu conțin, în mod paradoxal, nici o informație privind cultura corporatistă a firmei IBM: ele arată doar în ce măsură angajații de la filiala din țara X au răspuns la aceeași întrebare diferit față de angajați similari din țara Y. Concluzia că diferențele de punctaj reflectă culturi naționale diferite e confirmată de faptul că am regăsit aceleași diferențe la populații din afara firmei IBM (procesul de validare despre care am vorbit în capitolul 2).

Pentru Belgia și Elveția, țări multilingve, tabelul 3.1 dă punctajele celor două mari zone lingvistice. Pentru Canada, există un punctaj IBM pe întreaga țară și un punctaj bazat pe o replicare în zona de limbă franceză. Eșantionul IBM pentru fosta Iugoslavie a fost împărțit între Croația, Serbia și Slovenia. Toate celelalte țări din tabelul 3.1 au un punctaj unic. Asta nu înseamnă neapărat că ele sunt cultural omogene, ci doar că datele disponibile nu au permis împărțirea în subculturi.

Tabelul 3.1 prezintă valori mari ale distanței față de putere pentru majoritatea țărilor asiatice (de pildă, Malaezia și Filipine), pentru țările Europei de Est (de pildă, Slovacia și Rusia), pentru țările latine (din America Latină, cum ar fi Panama și Mexic, și, într-o mai mică măsură, pentru cele europene, de exemplu Franța și Belgia valonă), pentru țările de limbă arabă și pentru țările africane. Tabelul prezintă valori mici ale distanței față de putere pentru țările de limbă germană (Austria, Germania și Elveția germană), pentru Israel, pentru țările nordice (Danemarca, Finlanda, Norvegia și Suedia), pentru Statele Unite, Marea Britanie și populația albă a fostului său imperiu (Noua Zeelandă, Irlanda, Australia, Canada) și pentru Olanda (dar nu și pentru Flandra, zona neerlandeză din Belgia, care a avut un punctaj destul de apropiat de cel din Belgia valonă). Suedia a obținut 31 de puncte, Franța 68. Dacă o asemenea diferență exista și acum două sute de ani – iar, după cum vom vedea mai jos, avem argumente puternice că așa stau lucrurile –, aceasta explică șocul cultural resimțit de Bernadotte.

Definirea distanței față de putere

Dacă priviți cele trei întrebări folosite la calculul DIP, observați pesemne un lucru surprinzător: întrebările [1] (angajați care se tem) și [2] (șef autocrat sau paternalist) indică felul în care percep repondenții mediul lor zilnic

de muncă. Întrebarea [3] însă indică o *preferință* a repondenților: cum ar vrea să fie locul lor de muncă.

Faptul că cele trei întrebări fac parte din aceeași grupă arată că, de la o țară la alta, există o strânsă legătură între realitatea percepută și realitatea dorită.[6] În țări în care angajații nu par foarte speriați, iar șefii nu par prea autocrați sau paternaliști, angajații își exprimă preferința pentru un stil consultativ de luare a deciziilor: un șef care, după cum era formulat în chestionar, „se consultă de obicei cu angajații înainte de a lua o decizie".

În țări aflate în partea opusă a spectrului distanței față de putere, acolo unde angajații par să se teamă deseori să-și contrazică șefii, iar șefii adoptă un stil decizional autocrat sau paternalist, e mai puțin probabil ca angajații cu funcții similare să prefere un șef care se consultă. În schimb, mulți dintre ei își exprimă preferința pentru un șef care ia hotărârile în mod autocrat sau paternalist; unii însă trec la cealaltă extremă – preferă un șef care conduce prin votul majorității, ceea ce înseamnă că nu ia nici o hotărâre. În practica de zi cu zi a celor mai multe organizații, votul majorității pune mari probleme, iar puțini sunt cei care cred cu adevărat că șeful lor folosește acest stil (șefii care pretind că o fac sunt deseori acuzați de manipulare).

Pe scurt, punctajele DIP ne dau informații privind relațiile de *dependență* dintr-o țară. În țări cu o distanță mică față de putere, dependența subordonaților de șefi e limitată și există o preferință pentru consultare, adică o *interdependență* între șef și subordonat. Distanța emoțională dintre ei e relativ mică: subordonații își abordează șefii și îi contrazic destul de ușor. În țări cu distanță mare față de putere, există o dependență importantă a angajaților de șefi. Subordonații reacționează fie *preferând* o asemena dependență (sub forma unui șef autocrat sau paternalist), fie respingând-o cu totul, ceea ce în psihologie poartă numele de *contradependență* – adică tot dependență, dar cu semn negativ. Prin urmare, țările cu distanță mare față de putere prezintă un tipar de polarizare între dependență și contradependență. În aceste cazuri, dependența emoțională între subordonați și șefi e mare: este puțin probabil ca subordonații să-și abordeze șefii și să-i contrazică deschis.

Distanța față de putere poate fi deci definită ca *măsura în care membrii mai puțin puternici ai instituțiilor și organizațiilor dintr-o țară se așteaptă și acceptă ca puterea să fie distribuită inegal. Instituțiile* sunt elementele de bază ale societății, de pildă familia, școala și comunitatea; *organizațiile* sunt locul unde oamenii muncesc.

Distanța față de putere e prin urmare descrisă pe baza sistemului de valori al membrilor *mai puțin* puternici ai societății. Felul în care e distribuită puterea se explică de regulă prin comportamentul celor *mai puternici* membri, al conducătorilor, iar nu al celor conduși. Literatura de largă circu-

lație privind conducerea în management ignoră adesea faptul că nu poate exista conducere decât ca un corolar al subordonării. Autoritatea supraviețuiește doar acolo unde se întâlnește cu obediența. Problema lui Bernadotte nu consta în lipsa capacității de conducere din partea sa; suedezii aveau o altă idee decât francezii privind respectul datorat unui conducător – iar Bernadotte era francez.

Proiectele de cercetare comparativă asupra valorilor conducerii în mai multe țări arată că diferențele observate există deopotrivă în mințile conducătorilor *și* ale celor conduși, însă adesea afirmațiile obținute de la cei conduși reflectă mai bine diferențele decât cele obținute de la conducători. Aceasta pentru că suntem cu toții observatori mai buni ai comportamentului de conducător al șefilor noștri decât ai propriului nostru comportament. În afara întrebărilor privind stilul de conducere perceput și preferat al șefului – întrebările 2 și 3 din DIP –, ancheta IBM a cerut managerilor să-și evalueze *propriul lor* stil de conducere. A reieșit că autoevaluarea mangerilor semăna foarte mult cu stilul pe care acești manageri îl preferau pentru propriii lor șefi, dar nu semăna deloc cu stilul pe care subordonații lor îl percepeau la ei. De fapt, subordonații își priveau managerii cam la fel cum managerii își priveau *propriii lor* șefi. Morala pentru manageri este: dacă vrei să știi cum te văd subordonații, nu încerca să te uiți în oglindă; nu vei face decât să iei dorințele drept realitate. Întoarce-te cu 180 de grade și uită-te la șeful tău.[7]

Distanță față de putere în studiile-replică

În tabelul 2.1 din capitolul 2 apar șase studii publicate între 1990 și 2002, studii care au folosit întrebările IBM sau versiuni mai recente ale lor, cuprinzând alte populații transnaționale. Cinci dintre ele, acoperind între 14 și 28 de țări din setul IBM, au generat punctaje DIP corelate deosebit de semnificativ cu punctajele IBM inițiale.[8] Datele pentru al șaselea studiu au fost obținute de la consumatori care nu au fost selecționați pe baza relației lor cu puterea, aveau profesii foarte diferite sau nu aveau un loc de muncă remunerat, cum e cazul studenților și al casnicelor. Am vrut să aflăm dacă noile punctaje justifică o corectare a unora dintre punctajele IBM inițiale, dar noile punctaje nu erau suficient de coerente pentru acest scop.[9] Nici unul dintre noile studii nu acoperea la fel de multe țări, iar eșantionarea nu era la fel de bună ca în studiul IBM inițial. De asemenea, corelațiile punctajelor IBM inițiale cu alte date, de pildă cumpărăturile efectuate de consumatori, nu au slăbit de-a lungul timpului.[10] Trebuie reținut faptul că punctajele măsurau *diferențele dintre* culturile țărilor, iar nu culturile în sens absolut. Culturile poate că s-au modificat, dar atâta timp cât s-au modificat împreună, sub influența aceloraşi forțe globale, punctajele rămân valabile.

Din studiul lui Bond privind valorile chinezești, efectuat printre studenți din 23 de țări și prezentat în capitolul 2, a rezultat o dimensiune numită *disciplină morală*, conform căreia țările se poziționau în linii mari la fel cum se poziționaseră în studiile IBM conform dimensiunii distanță față de putere (în termeni statistici, disciplina morală era semnificativ corelată cu DIP).[11] Studenții din țările cu punctaj mare pentru distanța față de putere au răspuns că următoarele lucruri erau în mod deosebit importante:

- să ai puține dorințe
- să fii moderat, să urmezi calea de mijloc
- să rămâi dezinteresat și pur.

În societățile în care domnește inegalitatea, oamenii obișnuiți precum studenții simțeau că nu trebuie să aibă aspirații dincolo de condiția lor.

În schimb, studenții din țările cu punctaj mic la capitolul distanță față de putere au răspuns că următoarele lucruri erau deosebit de importante:

- adaptabilitatea
- precauția (atenția).

În societățile mai egalitare, acolo unde problemele nu pot fi rezolvate printr-o demonstrație de forță, studenții au subliniat că e important să fii flexibil dacă vrei să obții ceva.

Studiul GLOBE, prezentat de asemenea în capitolul 2, includea teme destinate a măsura dimensiunea *distanță față de putere*. După cum am văzut, întrebările GLOBE erau formulate foarte diferit de ale noastre. În locul limbajului cotidian folosit de respondenți, ele foloseau jargonul cercetătorilor, astfel încât respondenților le era adesea greu să-și dea seama ce voiau să însemne variantele de răspuns. Din cele 18 dimensiuni GLOBE (9 cerându-le respondenților să-și descrie cultura „așa cum este", iar alte 9 „așa cum ar trebui să fie"), nu mai puțin de 9 erau semnificativ corelate cu indicele nostru distanță față de putere. Cea mai puternică corelație cu DIP era pentru dimensiunea GLOBE *colectivismul grupului intern „așa cum este"*. Exista doar o corelație slab semnificativă între DIP și dimensiunea GLOBE *distanța față de putere „așa cum este"* și nici o corelație între DIP și dimensiunea GLOBE *distanța față de putere „așa cum ar trebui să fie"*.[12] De fapt, exista o corelație mai puternică între *distanța față de putere „așa cum este"* și *distanța față de putere „așa cum ar trebui să fie"* din studiul GLOBE și indicele pentru evitarea incertitudinii din studiul nostru (capitolul 6).[13] *Distanța față de putere* din studiul GLOBE nu este o alternativă la DIP-ul nostru.

Distanța față de putere – diferențe în cadrul țărilor: clasă socială, nivel de educație, profesie

Inegalitatea din cadrul unei societăți se vădește prin existența diferitelor clase sociale: clasa superioară, cea mijlocie și cea inferioară, sau conform oricărei alte împărțiri, care diferă de la țară la țară. Clasele se deosebesc în privința accesului la avantajele societății și a șanselor de a beneficia de ele, unul dintre avantaje fiind educația. O educație înaltă te integrează automat cel puțin în clasa de mijloc. La rândul ei, educația e unul dintre factorii hotărâtori pentru profesiile la care poți aspira, astfel încât, în majoritatea societăților, clasa socială, nivelul educației și profesia sunt strâns legate. În capitolul 1, toate cele trei au fost citate ca surse ale softului nostru mental: în cultura noastră există niveluri de clasă, de educație și de profesie, dar ele depind unele de altele.

Datele folosite pentru calculul DIP au fost obținute de la angajați IBM cu profesii diferite, și prin urmare cu diferite niveluri de educație și provenind din clase sociale diferite. Amestecul de profesii studiate a fost însă menținut constant pentru toate țările. Comparațiile între țări și regiuni trebuie să se bazeze întotdeauna pe oameni având același set de profesii. Nu trebuie comparați ingineri spanioli cu secretare suedeze. Amestecul de profesii care urma să fie comparat în toate filialele a fost luat din birourile de vânzări și servicii: acestea erau singurele activități care puteau fi găsite în *toate* țările. Laboratoare IBM de dezvoltare a produselor se găseau doar în zece din filialele mai mari, iar unități IBM de producție în treisprezece.

Angajații de la vânzări și servicii erau cu toții absolvenți ai învățământului secundar sau superior și se putea considera că aparțineau în linii mari clasei de mijloc. Același lucru e valabil și pentru subiecții studiilor-replică. Punctajele DIP din tabelul 3.1 exprimă așadar într-adevăr diferențe între oameni aparținând clasei de mijloc din aceste țări. Valorile clasei de mijloc influențează instituțiile unei țări, cum ar fi guvernul și sistemul de învățământ, mai mult decât o fac valorile clasei de jos. Aceasta deoarece oamenii care controlează instituțiile fac parte de regulă din clasa de mijloc. Chiar și reprezentanții unor grupuri aparținând clasei de jos, de pildă liderii de sindicat, sunt în general mai bine educați sau autoeducați, iar în virtutea acestui fapt au adoptat unele valori ale clasei de mijloc. Părinții proveniți din clasa de jos au adesea pentru copiii lor ambițiile clasei de mijloc.

Pentru trei țări mari (Franța, Germania și Marea Britanie) în care filialele IBM cuprindeau cea mai completă gamă posibilă de activități industriale, punctajele DIP au fost calculate pentru toate profesiile existente în corporație, inclusiv cele care necesită doar un nivel scăzut de calificare și

BOURGEOISIE UNIVERSITY LIBRARY

de regulă se consideră a aparține clasei de jos sau „muncitoare".[14] În aceste trei țări au putut fi comparate în total 38 de profesii.

Cele trei întrebări folosite la calculul DIP pe țară au fost de asemenea corelate după profesii; s-au putut deci calcula și valorile DIP corespunzând profesiilor.[15]

Rezultatul comparației dintre 38 de profesii e rezumat în tabelul 3.2. El demonstrează că pentru profesiile cu cel mai scăzut statut și nivel de educație (muncitori necalificați și semicalificați) DIP a avut cele mai mari valori, iar pentru profesiile cu cel mai înalt statut și nivel de educație (manageri ai specialiștilor, cum ar fi iginerii și oamenii de știință) DIP a avut cele mai mici valori. Între cele două extreme din spectrul profesiilor, variația punctajelor DIP a fost de aproximativ 100 de puncte – de același ordin de mărime cu variația înregistrată pentru 76 de țări și regiuni (vezi tabelul 3.1; diferențele dintre țări se bazau însă pe eșantioane de persoane cu aceleași profesii și același nivel de educație!).

Următoarea întrebare care se punea era dacă diferențele între profesii ale distanței față de putere erau la fel de mari în interiorul tuturor țărilor. Pentru a afla acest lucru am făcut o comparație pentru patru profesii cu statut extrem de diferit, în filialele a 11 țări cu niveluri foarte diferite ale DIP. S-a

Tabelul 3.2 Valorile DIP pentru șase categorii de profesii (pe baza datelor IBM din Marea Britanie, Franța și Germania)

CATEGORIE DE PROFESII	NUMĂRUL PROFESIILOR DIN ACEASTĂ CATEGORIE	DOMENIU DIP		
		DE LA	LA	MEDIA
Muncitori calificați și semnificații	3	85	97	90
Funcționari și vânzători	8	57	84	71
Muncitori calificați și tehnicieni	6	33	90	65
Manageri ai categoriilor precedente	8	22	62	42
Specialiști	8	-22*	36	22
Manageri ai specialiștilor	5	-19*	21	8
Total	38	-22*	97	47

* valorile negative depășesc domeniul de la 0 la 100 stabilit pentru țări

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dovedit că diferențele dintre profesii erau cele mai mari în țările cu cele mai scăzute punctaje DIP și relativ mici în țările cu punctaje DIP ridicate.[16] Cu alte cuvinte, dacă țara în ansamblul ei avea un punctaj mare pentru distanța față de putere (conform tabelului 3.1), acest lucru era valabil pentru toți angajații, atât pentru cei având profesii cu statut înalt, cât și pentru cei având profesii cu statut scăzut. Dacă țara avea un punctaj mic pentru distanța față de putere, acest lucru se aplica mai cu seamă angajaților cu statut mediu și înalt: angajații cu statut și nivel de educație scăzute aveau pentru distanța față de putere punctaje aproape la fel de mari ca omologii lor din țări cu DIP mare. În privința inegalității, valorile angajaților cu statut înalt par să depindă puternic de naționalitate; cele ale angajaților cu statut scăzut depind mult mai puțin.[17]

Faptul că angajații mai puțin educați și cu un statut mai scăzut din diverse țări occidentale prețuiesc în mai mare măsură valorile „autoritare" decât compatrioții lor cu statut înalt fusese deja semnalat de sociologi. Aceste valori autoritare nu se manifestă doar la locul de muncă, ci se regăsesc și în context familial. Un studiu din Statele Unite și Italia efectuat în anii '60 a arătat că părinții provenind din clasa muncitoare cer mai multă obediență din partea copiilor decât cei din clasa de mijloc, dar diferența era mai mare în Statele Unite decât în Italia.[18]

Mărimi asociate cu distanța față de putere: structura prezentului capitol și a următoarelor

În continuarea acestui capitol, diferențele între punctajele DIP ale diverselor țări vor fi asociate cu diferențe legate de familie, școală, loc de muncă, tip de stat și idei predominante în aceste țări. Capitolele 4–8, care tratează celelalte dimensiuni, vor fi și ele structurate în acest fel. Majoritatea asocierilor prezentate se bazează pe rezultatele analizelor statistice, în care punctajele țărilor au fost corelate cu rezultate ale altor studii cantitative, după cum am văzut în capitolul 2. În plus, am folosit informații calitative privind familia, școala, locul de muncă etc., în diverse țări. Nu vom prezenta aici demonstrația statistică; cititorii interesați pot consulta *Consecințele culturii*.

Diferențele între țări în privința distanței față de putere: rădăcinile se află în familie

Majoritatea oamenilor se nasc într-o familie. Toți încep să-și dobândească softul mental imediat după naștere, de la persoanele mature în prezența cărora cresc, modelându-se pe ei înșiși după exemplul acestora.

Acolo unde distanța față de putere e mare, se așteaptă din partea copiilor să asculte de părinți. Există uneori o ordine a autorității chiar și între copii: cei mai mici e de așteptat să cedeze în fața celor mai mari. Nu e încurajat comportamentul independent al copiilor. *Respectul* față de părinți și alte persoane mature e considerat o virtute fundamentală; copiii văd că cei din jur manifestă respect, iar curând fac și ei la fel. Există adesea multă căldură și grijă în felul în care părinții și copiii mai mari îi tratează pe cei mici, mai ales pe cei foarte mici. Toți au grijă de ei, iar din partea lor nu se așteaptă să acționeze pe cont propriu. Respectul față de părinți și rudele mai în vârstă se menține și la maturitate: autoritatea părinților continuă să joace un rol în viața omului atât timp cât aceștia trăiesc. Părinții și bunicii sunt tratați cu deferență chiar și după ce copiii au devenit independenți. În toate contactele umane e prezent un tipar al dependenței față de cei mai în vârstă, iar în softul mental al oamenilor e înrădăcinată o puternică nevoie de această dependență. Dacă părinții îmbătrânesc sau devin infirmi, din partea copiilor se așteaptă să-i susțină financiar și să-i ajute; bunicii locuiesc adesea împreună cu familiile copiilor lor.

În țările cu distanță mică față de putere, copiii sunt tratați mai mult sau mai puțin ca egali de îndată ce pot acționa, iar acest lucru poate fi văzut chiar din felul în care sunt îmbăiați copiii.[19] Scopul educației parentale este de a-i lăsa pe copii să acționeze independent imediat ce o pot face. Copiii sunt încurajați să experimenteze activ; având voie să-și contrazică părinții, copiii învață foarte devreme să spună „nu". Comportamentul față de ceilalți nu depinde de vârsta și statutul acestora; rareori se manifestă respect formal și considerație. Adesea, relațiile familiale din aceste societăți îi surprind pe cei din alte societăți, care le consideră lipsite de intensitate. Când copiii cresc, ei se raportează la părinții lor ca la niște prieteni, sau cel puțin ca la niște egali, și nici nu se pune problema ca un om matur să ceară părinților sfatul, și cu atât mai puțin permisiunea, în cazul unei hotărâri importante. În familia ideală, adulții sunt independenți unii față de alții. Se presupune că nevoia de *independență* e o componentă importantă a softului mental al adulților. Părinții trebuie să se asigure din timp pentru momentul în care vor fi bătrâni sau infirmi; nu pot conta pe sprijinul copiilor, nici nu se așteaptă să locuiască cu ei.

Lucrurile prezentate în precedentele două paragrafe au fost în mod deliberat polarizate. Realitatea de facto se află probabil între cele două extreme: țările se plasează undeva în acest spectru continuu al distanței față de putere. Am văzut că nivelul de educație al părinților și clasa lor socială joacă un rol important, mai ales în țările cu distanță mică față de putere. Familiile își dezvoltă propriile lor culturi familiale care pot intra în conflict

cu normele din societatea lor, iar personalitățile individuale ale părinților și copiilor pot duce la un comportament atipic. Cele două imagini reprezintă însă capetele unei drepte de-a lungul căreia variază soluțiile găsite de familii la dilema inegalității umane.

Eurobarometrul, o anchetă periodică făcută pe eșantioane reprezentative din populațiile țărilor membre sau candidate să devină membre ale Uniunii Europene, a colectat în 2008 date privind raportul dintre părinții cu program de lucru normal și cei cu program de lucru redus; în țări cu distanță mică față de putere, e mai frecvant cazul în care unul din părinți are program redus. Exceptând cele mai sărace țări, aceste diferențe nu depind de avuția națională a țărilor. De aici rezultă că există un contact mai strâns între părinți și copii în țările cu distanță mică față de putere.[20]

Din moment ce familia e sursa primei noastre programări mentale sociale, impactul ei e extrem de puternic, iar programele fixate în această etapă sunt greu de modificat. Psihiatrii și psihanaliștii sunt conștienți de importanța istoriei familiale, dar nu întotdeauna și de contextul ei cultural. Psihiatria încearcă să-i ajute pe cei al căror comportament se abate de la normele societății. Această carte prezintă felul în care normele însele se deosebesc de la o societate la alta. Existența unor norme diferite face ca ajutorul psihiatric dat unei persoane dintr-o altă societate, sau chiar dintr-un sector diferit al aceleiași societăți, să fie o întreprindere riscantă. El presupune ca acela care oferă ajutor să fie conștient de diferențele culturale și de propriile sale prejudecăți față de pacient.[21]

Distanța față de putere în școală

În zilele noastre, în majoritatea societăților copiii merg la școală cel puțin timp de câțiva ani. În societățile mai prospere, durata școlarizării poate acoperi mai bine de douăzeci de ani din viața unui om. La școală, copilul își dezvoltă mai departe programarea mentală. Profesorii și colegii îi insuflă și alte valori, din moment ce fac parte dintr-o cultură care prețuiește aceste valori. În ce măsură un sistem de învățământ poate contribui la modificarea societății este o întrebare fără răspuns. Poate oare școala crea valori care deocamdată nu sunt prezente, sau poate doar consolida în chip inconștient ceea ce există deja într-o societate dată? Oricum ar sta lucrurile, într-o comparație a școlilor din diferite societăți ies la iveală aceleași tipare ale diferențelor care au fost deja găsite în cadrul familiilor. Rolul perechii părinte–copil e înlocuit de rolul perechii profesor–elev, dar valorile și comportamentele fundamentale sunt duse mai departe dintr-o sferă într-alta. Și, desigur, majoritatea copiilor de vârstă școlară continuă să-și petreacă cea mai mare parte a timpului în familie.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În țările cu distanță mare față de putere, inegalitatea părinte–copil e perpetuată de o inegalitate profesor–elev, care răspunde nevoii de dependență adânc înrădăcinate în mintea elevului. Profesorii inspiră respect, ba chiar și teamă (iar profesorii în vârstă încă mai mult decât cei tineri); se întâmplă ca elevii să trebuiască să se ridice în picioare când profesorul intră în clasă. Procesul de învățământ e centrat pe profesor – profesorul stabilește calea intelectuală de urmat. În clasă trebuie să domnească o ordine strictă, profesorul fiind cel care inițiază orice comunicare. Elevii nu vorbesc neîntrebați; profesorul nu e niciodată contrazis sau criticat în public, și e tratat cu respect chiar și în afara școlii. Când copilul e indisciplinat, profesorul apelează la părinți și se așteaptă ca ei să-l disciplineze. Procesul de învățământ e profund personalizat: cunoștințele transmise, mai ales în cazul studiilor universitare, nu sunt privite ca un „adevăr" impersonal, ci ca înțelepciunea personală a profesorului. Profesorul este un *guru*, termen derivat de la cuvântul sanscrit care desemnează un om „cu greutate" sau „de vază", și care în India și Indonezia înseamnă de fapt profesor. Termenul francez este *maître à penser*, „profesorul care te învață să gândești". Într-un asemenea sistem, calitatea învățării depinde enorm de măiestria profesorului.

În țările cu distanță mică față de putere, profesorii trebuie să-i trateze pe elevi ca pe niște egali și se așteaptă ca elevii să-i trateze la fel. Distanța față de profesorii tineri e și mai mică, motiv pentru care de regulă aceștia sunt preferați celor vârstnici. Procesul de învățământ e centrat pe elev, punându-se accent pe inițiativa lui; se așteaptă ca elevii să-și găsească singuri calea intelectuală de urmat. Elevii intervin în timpul orei fără să fie invitați, pun întrebări atunci când nu înțeleg ceva. Discută în contradictoriu cu profesorii, își exprimă deschis dezaprobarea și criticile și nu acordă un respect deosebit profesorilor în afara școlii. Când un copil e indisciplinat, părinții iau adesea partea copilului împotriva profesorului. Procesul de învățământ e relativ impersonal; cunoștințele predate sunt „adevăruri" sau „fapte" care există independent de un profesor anume. Într-un asemenea sistem, eficiența învățării depinde în mare măsură de stabilirea unei comunicări în dublu sens între elev și profesor. Întregul sistem se bazează pe o puternică nevoie de independență a elevului; calitatea învățării e în mare măsură determinată de înzestrările elevilor.

Am văzut în acest capitol că punctajele distanței față de putere sunt mai mici pentru profesii care necesită un nivel de educație mai înalt, cel puțin în țările care, în ansamblul lor, au o distanță față de putere relativ mică. Aceasta înseamnă că, în asemenea țări, elevii tind să devină tot mai independenți de profesori pe măsură ce studiile lor avansează: nevoia de dependență scade. În țările cu distanță mare față de putere însă, elevii rămân dependenți de profesorii lor chiar și după ce ajung la niveluri de educație superioare.

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA LIBRARY

Țările cu distanță mică față de putere alocă o parte relativ mai mare din buget învățământului secundar destinat tuturor, contribuind astfel la dezvoltarea păturii de mijloc a societății. Țările cu distanță mare față de putere cheltuiesc relativ mai mult pentru învățământul superior și mai puțin pentru cel secundar, menținând astfel o polarizare între elite și cei neinstruiți.

Pedeapsa corporală, cel puțin pentru copiii din primele clase, e acceptată mai ușor într-o cultură cu distanță mare față de putere decât într-una cu distanță mică. Ea accentuează și simbolizează inegalitatea dintre profesor și elev, iar adesea e considerată benefică pentru formarea caracterului copilului. Într-o țară cu distanță mică față de putere va fi imediat considerată un abuz împotriva copilului și poate fi un motiv pentru ca părinții să depună plângere la poliție. Există și excepții care sunt legate de dimensiunea masculinitate–feminitate ce urmează să fie tratată în capitolul 5: în unele culturi masculine cu distanță mică față de putere, de exemplu în Marea Britanie, nu toată lumea consideră că pedeapsa corporală în școală e reprobabilă.

La fel ca în cazul familiei, despre care am vorbit în secțiunea precedentă, realitatea se află undeva între aceste extreme. Un factor hotărâtor e înzestrarea elevilor: în țările cu distanță mică față de putere, copiii mai puțin dotați sau cu handicapuri nu se vor dezvolta în direcția independenței, așa cum ar fi de așteptat din perspectivă culturală, ci vor fi tratați mai curând conform distanței mari față de putere. În societățile cu distanță mică față de putere, copiii dotați provenind din mediul muncitoresc sunt dezavantajați în instituții de învățământ cum sunt universitățile care au ca normă distanța mică față de putere: după cum am văzut în secțiunea precedentă, familiile din clasa muncitoare au deseori o subcultură cu distanță mare față de putere.

Distanța față de putere și asistența medicală

Studii comparative privind funcționarea sistemelor de asistență medicală din țările Uniunii Europene au arătat, după cum era de așteptat, că nivelul distanței față de putere dintr-o țară e reflectat și în relația medic–pacient. În țările cu distanță mare față de putere, consultațiile durează mai puțin, iar schimburile neprevăzute de informații sunt mai puțin probabile.[22]

Aceste diferențe afectează și medicația. În țările cu distanță mare față de putere, medicii prescriu mai frecvent antibiotice, considerate o soluție generală rapidă; în aceste țări, antibioticele sunt folosite mai des și în automedicație.[23] Aceste rezultate sunt importante ținând cont de pericolul ca germenii să devină rezistenți la antibiotice, dacă ele sunt administrate prea des.

Un alt studiu a comparat transfuzia de sânge în 25 de țări europene. Transfuzia de sânge e un proces care se desfășoară de regulă în interiorul granițelor unei țări; comerțul internațional cu produse pe bază de sânge e

slab dezvoltat. În țările cu distanță mică față de putere există mai mulți donatori de sânge, se fac mai multe recoltări, iar spitalele au rezerve mai mari de sânge; în această privință, un rol important îl joacă și nivelul mediu de educație a populației. Diferențele sunt considerabile: între țările studiate, numărul donatorilor la mia de locuitori varia în 2004 între 2 și 51. Deoarece donarea de sânge e pretutindeni un act benevol, neplătit, corelarea sa negativă cu DIP arată că un asemenea act e mult mai probabil în culturi în care oamenii depind mai puțin de autoritatea celor puternici și sunt mai educați. Avuția națională nu a avut nici o influență.[24]

Tabelul 3.3 rezumă diferențele esențiale între societățile cu distanță mică și cele cu distanță mare față de putere discutate până acum.

Tabelul 3.3 Diferențe esențiale între societățile cu distanță mică și cele cu distanță mare față de putere

I: Norma generală, familie, școală și asistența medicală

DISTANȚĂ MICĂ FAȚĂ DE PUTERE	DISTANȚĂ MARE FAȚĂ DE PUTERE
Inegalitățile dintre oameni trebuie minimizate	Inegalitățile dintre oameni sunt de așteptat și de dorit
Relațiile sociale trebuie tratate cu atenție	Statutul social are drept contrapondere cumpătarea
Oamenii mai puternici și cei mai puțin puternici trebuie să depindă unii de alții	Oamenii mai puțin puternici trebuie să fie dependenți
Oamenii mai puțin puternici sunt mulțumiți de interdependență	Oamenii mai puțin puternici sunt polarizați emoțional între dependență și contradependență
Părinții își tratează copiii ca pe egalii lor	Părinții îi învață pe copii să fie ascultători
Copiii își tratează părinții și rudele mai în vârstă ca pe egalii lor	Respectul față de părinți și rudele mai în vârstă e o virtute esențială care trebuie să dăinuie toată viața
La bătrânețe, părinții nu primesc ajutorul copiilor	Părinții primesc ajutorul copiilor la bătrânețe
Elevii își tratează profesorii ca pe egalii lor	Elevii le datorează respect profesorilor chiar și în afara școlii
Profesorii se așteaptă ca, la ore, elevii să aibă inițiativă	La ore, întreaga inițiativă aparține profesorilor
Profesori sunt specialiști care transmit adevăruri impersonale	Profesorii joacă rol de guru care transmite o înțelepciune personală
Calitatea învățământului depinde de comunicarea în ambele sensuri și de înzestrările elevilor	Calitatea învățământului depinde de înzestrarea profesorului
Oamenii mai puțin educați prețuiesc valori mai autoritare decât cei mai educați	Atât oamenii educați, cât și cei mai puțin educați prețuiesc valorile autoritare
Politica din domeniul educației pune accent pe învățământul mediu	Politica în domeniul educației se concentrează asupra universităților
Pacienții îi tratează pe doctori ca pe egalii lor, oferindu-le din plin informații	Pacienții îi tratează pe doctori ca pe superiorii lor, consultațiile durează mai puțin și sunt controlate de doctor

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Distanța față de putere la locul de muncă

Majoritatea oamenilor încep să lucreze ca tineri adulți, după ce au fost educați în familie și la școală. La rolul jucat de perechile părinte–copil, profesor–elev și medic–pacient se adaugă acum rolul perechii șef–subordonat, și nu e deloc surprinzător că atitudinile față de părinți, în special tați, și profesori, care fac parte din programarea noastră mentală, sunt transferate asupra șefilor.

În cazul unei distanțe mari față de putere, superiorii și subordonații se consideră unii pe alții inegali în plan existențial; sistemul ierarhic se bazează pe această inegalitate existențială. Organizațiile concentrează puterea în cât mai puține mâini posibil. Subordonații se așteaptă să li se spună ce să facă. Există un numeros personal de supraveghere, organizat în mai multe ierarhii de oameni care dau unul altuia raportul. Sistemele de salarizare prezintă o mare discrepanță între cei de la vârful și cei de la baza organizației. Muncitorii au un nivel de școlarizare relativ scăzut, iar munca manuală are un statut mult mai scăzut decât munca funcționarilor. Superiorii sunt îndreptățiți să aibă privilegii (în sens literal, „legi private"), iar contactele dintre superiori și subordonați trebuie inițiate doar de superiori. Șeful ideal din punctul de vedere al subordonaților, acela cu care se simt cel mai în largul lor și pe care îl respectă cel mai mult, este un autocrat binevoitor sau un „tată bun". După câteva experiențe cu „tați răi", ei ar putea respinge cu totul în plan ideologic autoritatea șefului, deși în practică i s-ar conforma.

În organizațiile cu distanță mare față de putere, relațiile dintre subordonați și superiori sunt deseori încărcate emoțional. Philippe d'Iribarne a condus un centru francez de cercetare în managementul internațional. Prin interviuri amănunțite, echipa lui de cercetători a comparat unități de producție, din cadrul aceleiași companii multinaționale, din Franța (DIP 68), SUA (DIP 40) și Olanda (DIP 38). În cartea în care își prezintă proiectul, d'Iribarne scrie:

> *Caracterul deseori puternic emoțional al relațiilor ierarhice din Franța e surprinzător. Există o gamă largă de sentimente față de superiori: ei pot fi adorați sau disprețuiți cu aceeași intensitate. Acest lucru nu e universal valabil: nu l-am întâlnit nici în Olanda, nici în SUA.*[25]

Citatul confirmă polarizarea existentă în Franța între dependență și contradependență față de persoanele cu autoritate, despre care am constatat că e caracteristică țărilor cu distanță mare față de putere.

În țările cu distanță mare față de putere, semnele vizibile ale statutului contribuie la sporirea autorității șefului; e perfect posibil ca un subordonat

să fie mândru dacă poate să-i spună vecinului că șeful *lui* conduce o mașină mai mare decât șeful vecinului. În general, superiorii în vârstă sunt mai respectați decât cei tineri. Dacă ești victima abuzului de putere din partea șefului, înseamnă că pur și simplu ai ghinion; nimeni nu se gândește că ar trebui să primești reparații pentru asta. Dacă lucrurile depășesc o limită, oamenii s-ar putea uni într-o revoltă violentă. Metodele standard de conducere inventate în Statele Unite, cum ar fi managementul prin obiective (*management by objectives* – MBO)[26], nu vor funcționa, deoarece ele presupun o anume formă de negociere între subordonat și superior în care și unul, și altul s-ar simți stânjeniți.

În țările cu distanță mică față de putere, subordonații și superiorii se consideră unii pe alții egali în plan existențial; sistemul ierarhic e doar o inegalitate a rolurilor, stabilită din motive utilitare; rolurile se pot schimba, astfel încât cineva care azi îmi e subordonat mâine îmi poate fi șef. Organizațiile sunt relativ descentralizate, piramidele ierarhice sunt aplatizate, iar personalul de supraveghere e limitat. Diferențele de salarii între vârful și baza ierarhiei sunt relativ mici; muncitorii sunt înalt calificați, iar munca manuală înalt calificată se bucură de mai multă prețuire decât munca funcționărească slab calificată. În principiu, trebuie evitat ca cei din conducere să beneficieze de privilegii – toți angajații folosesc aceleași parcări, aceleași toalete și aceleași cantine. Subordonații trebuie să aibă acces la superiori, iar șeful ideal e un democrat capabil (și prin urmare respectat). Subordonații se așteaptă să fie consultați înainte de luarea unei hotărâri care le afectează munca, dar acceptă că șeful e cel care hotărăște în cele din urmă.

Simbolurile statutului social sunt privite cu suspiciune, iar subordonații vor comenta mai mult ca sigur negativ cu vecinii lor dacă șeful cheltuiește banii companiei pe o mașină exagerat de scumpă. Șefii tineri sunt în general mai apreciați decât cei în vârstă. Organizațiile trebuie să găsească mijloace coerente pentru a rezolva plângeriile angajaților privind eventuale abuzuri de putere. Unele metode standard de conducere, de pildă MBO, au șanse de reușită dacă managerii le acordă suficientă atenție.

În anii '90, prin intermediul unei rețele de colegi, Peter Smith de la Universitatea din Sussex a adunat de la peste 7 000 de șefi de secții din 47 de țări răspunsuri privind felul în care rezolvă aceștia opt „evenimente" de lucru care apar în mod curent (de exemplu, „când aparatura sau echipamentele din secție trebuie înlocuite"). Pentru fiecare eveniment erau date opt posibile surse de îndrumare, iar șefii trebuiau să indice în ce măsură se bazau pe fiecare dintre ele (de exemplu, „reguli și proceduri formale"). Pentru cele 47 de țări, Smith a calculat un *indice de verticalitate*, combinând apelul la superior, la regulile formale, *nu* la propria experiență și *nu* la experiența

subordonaților. Punctajele indicelui de verticalitate erau puternic corelate cu DIP: în țările cu distanță mare față de putere, șefii din eșantion au răspuns că se bazează mai mult pe superiorul lor și pe reguli formale, și mai puțin pe experiența proprie sau pe cea a subordonaților.[27]

Nu există dovezi în favoarea unei diferențe sistematice de eficiență între organizațiile din țări cu distanță mare față de putere și cele din țări cu distanță mică față de putere. Fiecare poate îndeplini bine sarcini diferite: cele care necesită inițiativa subordonaților sunt rezolvate mai eficient în culturi cu distanță mică față de putere, iar cele care necesită disciplină sunt rezolvate mai eficient în culturi cu distanță mare față de putere. Important este ca managementul să folosească punctele forte ale culturii locale.

În această secțiune am prezentat din nou extremele; majoritatea situațiilor concrete se află între cele două și conțin atât elemente de distanță mare, cât și elemente de distanță mică față de putere. Teoriile din management au recunoscut doar rareori că aceste modele diferite există și că apariția lor e determinată cultural. În capitolul 9 vom reveni asupra acestui subiect și vom arăta cum reflectă diferitele teorii ale managementului și organizării naționalitățile diferite ale autorilor lor.

Tabelul 3.4 rezumă diferențele esențiale la locul de muncă între țările cu distanță mică și cu distanță mare față de putere.

Tabelul 3.4 Diferențe esențiale între societățile cu distanță mică și cele cu distanță mare față de putere
II: Locul de muncă

DISTANȚĂ MICĂ FAȚĂ DE PUTERE	DISTANȚĂ MARE FAȚĂ DE PUTERE
Ierarhia în organizații presupune inegalitatea rolurilor, care e acceptată spre avantajul organizației	Ierarhia în organizații reflectă inegalitatea existențială între superiori și inferiori
Descentralizarea e răspândită	Centralizarea e răspândită
Personalul de supraveghere e mai puțin numeros	Personalul de supraveghere e numeros
Diferențe salariale mici între cei din vârful și cei de la baza organizației	Diferențe salariale mari între cei din vârful și cei de la baza organizației
Managerii se bazează pe experiența lor și pe cea a subordonaților	Managerii se bazează pe superiori și pe reguli formale
Subordonații se așteaptă să fie consultați	Subordonații se așteaptă să li de spună ce să facă
Șeful ideal e un democrat capabil	Șeful ideal e un autocrat binevoitor sau un tată bun
Relația subordonat-superior e una pragmatică	Relația subordonat-superior e una încărcată emoțional
Privilegiile și simbolurile statutului sunt dezaprobate	Privilegiile și simbolurile statutului sunt firești și răspândite
Munca manuală are același statut ca munca funcționărească	Munca funcționărească e mai prețuită decât munca manuală

BCU MASTER CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Distanța față de putere și statul

În secțiunile anterioare am văzut consecințele diferențelor între țări în privința distanței față de putere asupra perechilor de roluri părinte–copil, profesor–elev, medic–pacient și șef–subaltern. Raportul dintre autoritate și cetățean este, evident, de asemenea afectat. Pentru cine urmărește cât de cât știrile din lume e limpede că în unele țări diferențele de putere între autorități și cetățeni sunt tratate extrem de diferit față de ce se întâmplă în alte țări. Nu la fel de evident, dar esențial pentru înțelegerea fenomenului, e faptul că felul în care e manevrată puterea într-o țară își are de regulă rădăcinile în ceea ce segmente largi ale populației consideră a fi comportamentul normal al autorităților.

Într-o analiză a datelor din 43 de țări, furnizate de Ancheta Mondială asupra Valorilor (vezi capitolul 2), politologul american Ronald Inglehart a constatat că poate ordona țările de-a lungul unei dimensiuni „autoritate secular-rațională–autoritate tradițională". Analiza de corelație a arătat că această dimensiune se apropie mult de ceea ce noi am numit distanță față de putere.[28] Într-o societate în care distanțele față de putere sunt mari, autoritatea e de regulă tradițională, uneori având chiar rădăcini în religie. Puterea e considerată un dat fundamental al societății, care precede alegerii între bine și rău. Legitimitatea ei este irelevantă. Puterea prevalează asupra dreptății. Este o afirmație tranșantă, care doar rareori e prezentată sub această formă, dar ea se reflectă în comportamentul celor aflați la putere *și* al oamenilor de rând. Există un consens tacit că pe lumea asta trebuie să fie o ierarhie a inegalității în care toți își au locul lor. O asemenea ierarhie satisface nevoia de dependență a oamenilor și dă un sentiment de siguranță atât celor aflați la putere, cât și celor de la baza societății.

La începutul capitolului am vorbit despre tendința, prezentă în unele societăți, de a pune de acord puterea, averea și statutul social. Dorința de a ajunge la un statut corespunzător e tipică pentru culturile cu distanță mare față de putere. În asemenea culturi, cei puternici sunt îndreptățiți să se bucure de privilegii și e de așteptat să-și folosească puterea pentru a-și spori averea. Statutul lor e subliniat de un tip de comportament simbolic care îi face să pară cât mai puternici. Principalele surse de putere sunt familia și prietenii, carisma personală și/sau capacitatea de a folosi forța; aceasta din urmă explică frecvența dictaturilor militare în țări aflate în această zonă a spectrului distanței față de putere. E de așteptat să apară scandaluri în care sunt implicați cei aflați la putere, iar aceste scandaluri să fie mușamalizate. Dacă ceva nu e în regulă, se dă vina pe cei aflați mai jos în ierarhie. Dacă lucrurile merg prea departe, sistemul poate fi schimbat înlocuindu-i pe cei

de la putere printr-o revoluție. Majoritatea acestor revoluții eșuează chiar dacă sunt victorioase, căci, după un timp, cei ajunși la putere repetă comportamentul predecesorilor, sprijindu-se pe valorile predominante privind inegalitatea.

În țările cu distanță mare față de putere, oamenii citesc puține ziare (dar au încredere în cele pe care le citesc) și rareori poartă discuții politice: în scurt timp, disputele politice degenerează în violență. De multe ori sistemul nu admite decât un singur partid; acolo unde e permisă existența mai multor partide, de obicei același partid câștigă mereu alegerile. Dacă i se permite să fie vizibil, spectrul politic e caracterizat de o aripă de dreapta și o aripă de stânga puternice, cu un centru slab – reflectarea politică a polarizării între dependență și contradependență, despre care am vorbit în acest capitol. În aceste țări, distribuția veniturilor e profund inegală: câțiva oameni foarte bogați și mulți foarte săraci. În plus, sistemul de impozitare îi protejează pe cei bogați, așa încât, după plata impozitelor, inegalitatea veniturilor se poate accentua. Sindicatele sunt de regulă controlate de stat; acolo unde nu se întâmplă acest lucru, sindicatele au baze ideologice și se implică în politică.

Inglehart caracterizează autoritatea din societățile cu distanță mică față de putere drept secular-rațională, întemeiată mai curând pe considerente practice decât pe tradiție. În aceste societăți predomină sentimentul că politica și religia trebuie separate. Folosirea puterii trebuie să se supună legilor și judecății privind binele și răul. Inegalitatea e considerată în principiu indezirabilă; deși e inevitabilă, proporțiile ei trebuie reduse prin mijloace politice. Legea trebuie să garanteze că toată lumea, indiferent de statut, are drepturi egale. Puterea, averea și statutul social nu merg automat mână în mână – ba chiar se consideră că ar fi bine să nu se întâmple așa. Simbolurile care indică statutul social al celor puternici sunt privite cu suspiciune, iar liderii pot să-și consolideze statutul informal renunțând la simboluri formale (de exemplu, ministrul care merge la serviciu cu tramvaiul). Majoritatea țărilor din această categorie sunt relativ bogate și au o clasă de mijloc relativ numeroasă. Principalele surse de putere sunt poziția formală, profesionalismul și dreptul de a acorda recompense. Scandalurile înseamnă de obicei sfârșitul carierei politice. Revoluțiile nu sunt privite cu ochi buni; sistemul se modifică pe calea evoluției, fără a-i înlătura neapărat pe cei aflați la putere. Ziarele sunt citite regulat de multă lume, deși încrederea în ele nu e prea mare. Politica e o temă frecventă în discuții, iar violența își face rareori apariția în politică. Țările cu distanță mică față de putere au de obicei guvernări pluraliste care pot trece în mod pașnic de la un partid sau o coaliție la alt partid sau altă coaliție, ca urmare a rezultatelor alegerilor. În asemenea

țări, spectrul politic are un centru puternic și aripi de dreapta și de stânga mai slabe. Veniturile sunt distribuite mai puțin inegal decât în țările cu distanță mare față de putere. Sistemul de impozitare are rolul de a redistribui veniturile, inegalitatea dintre venituri scăzând după impozitare. Sindicatele sunt independente, sunt mai puțin orientate spre ideologie și politică și mai mult spre rezolvarea problemelor practice în folosul membrilor.

Cititorul va recunoaște cu ușurință elemente ale ambelor extreme în istoria și realitatea prezentă a numeroase țări. Uniunea Europeană se bazează pe principiile democrației pluraliste, dar multe state membre se confruntă cu un trecut dictatorial. Nivelul distanței față de putere din culturile lor ne ajută să înțelegem dificultățile pe care le întâmpină în privința democrației. Anchetele Eurobarometrului menționate mai sus dezvăluie, de exemplu, că, acolo unde DIP e mai mare, mai puțini oameni au încredere în poliție, mai puțini tineri se înscriu într-un partid politic și încă mai puțini au participat vreodată la dezbateri cu politicieni.[29] Chiar și în cele mai democratice sisteme, jurnaliștii și cei care dezvăluie scandalurile au o soartă grea. În sistemele mai puțin democratice, ei își riscă viața.

Instituțiile din țările cu distanță mică față de putere sunt copiate uneori în țări cu distanță mare față de putere, deoarece ideile politice circulă. Liderii politici care au studiat în alte țări pot încerca să imite sistemele politice ale acestora. Guvernele din țările cu distanță mai mică față de putere sunt adesea dornice să-și exporte organizarea instituțională în contextul cooperării pentru dezvoltare. Totuși, simpla exercitare a votului nu va schimba moravurile politice ale unei țări, dacă ele sunt adânc înrădăcinate în softul mental al unei părți însemnate din populație. Mai ales din rândul maselor subnutrite și neinstruite ies democrați de calitate proastă, iar mijloacele de guvernare practicate în țările bogate e puțin probabil să funcționeze în țările sărace. Acțiunile guvernelor străine menite a conduce alte țări pe drumul democrației și respectului pentru drepturile omului sunt evident inspirate de programarea mentală a străinilor care oferă ajutorul și de regulă sunt mai eficiente când sunt confruntate cu opiniile electoratului străin decât cu problemele din țările care se presupune a fi ajutate. În capitolul 11 vom reveni la această dilemă și la posibilele căi de a o rezolva.

Distanța față de putere și ideile

Părinții, profesorii, managerii și guvernanții sunt cu toții fiii culturilor lor; într-un fel, ei sunt urmașii urmașilor lor, iar comportamentul lor poate fi înțeles doar dacă înțelegem și softul mental al copiilor lor, al studenților, al subordonaților și al celor guvernați de ei. Dar, în lumea noastră, nu

numai oamenii de acțiune, ci și gânditorii sunt fiii unei culturi. Autorii cărților de management și fondatorii ideologiilor politice își dezvoltă ideile pornind de la bagajul de cunoștințe acumulate în etapa de formare. Astfel, diferențele dintre țări în privința dimensiunilor legate de valori, cum e distanța față de putere, ne ajută nu numai să înțelegem diferențele de gândire, simțire și comportament ale guvernanților și guvernaților, dar și să judecăm teoriile concepute sau adoptate în aceste țări pentru a explica sau recomanda un anume tipar de gândire, simțire și comportament.

În istoria omenirii, filozofii și întemeietorii de religii au tratat explicit problema puterii și inegalității. În China, pe la 500 î.Cr., Kong Ze, căruia 2000 de ani mai târziu misionarii iezuiți i-au latinizat numele sub forma Confucius (de la mai vechiul nume Kong Fu Ze), afirma că stabilitatea societății se bazează pe relații inegale între oameni. El vorbea despre *wu lun*, cele cinci relații fundamentale: conducător–supus, tată–fiu, frate mai mare–frate mai mic, soț–soție și prieten mai în vârstă–prieten mai tânăr. Aceste relații conțin îndatoriri reciproce și complementare: partenerul tânăr îi datorează celui vârstic respect și ascultare; cel vârstnic îi datorează celui tânăr protecție și atenție. Ideile lui Confucius au dăinuit până în zilele noastre ca îndreptar pentru comportamentul cuviincios al chinezilor. În Republica Populară Chineză, Mao Zedong a încercat să desființeze confucianismul, deși chiar guvernarea lui conținea puternice elemente de confucianism.[30] Țările din studiul IBM cu o populație majoritar chineză sau care au suferit influențe culturale chineze sunt, în ordinea în care apar în tabelul 3.1, China, Singapore, Hong Kong, Coreea de Sud, Taiwan și Japonia; în cazul lor, DIP are valori medii și peste medie. Oamenii din aceste țări acceptă și apreciază inegalitatea, dar consideră că exercitarea puterii trebuie să fie temperată de un sentiment al datoriei.

În Grecia antică, pe la 350 î.Cr., Platon recunoștea că există o nevoie fundamentală de egalitate între oameni, dar în același timp apăra o societate condusă de o elită, paznicii. El a încercat să rezolve contradicția dintre aceste tendințe divergente folosindu-se de cele două sensuri ale cuvântul *egalitate*, cel cantitativ și cel calitativ, dar argumentele sale ne duc cu gândul la celebrul citat din *Ferma animalelor* de George Orwell: „Toate animalele sunt egale, dar unele sunt mai egale decât altele." În tabelul 3.1, Grecia zilelor noastre se situează undeva la mijloc în privința distanței față de putere (poziția 41–42, punctaj 60).

Noul Testament, redactat în primele secole ale erei creștine, propovăduiește virtutea sărăciei.[31] Cultivarea acestei virtuți trebuia să ducă la egalitate în societate, dar practicarea ei era rezervată membrilor congregațiilor religioase. Ea nu s-a bucurat de popularitate în rândul conducătorilor

creștini, fie ei politicieni, oameni de afaceri sau chiar capi ai Bisericii. Biserica Catolică a păstrat ordinea ierarhică din Imperiul Roman; același lucru e valabil și pentru bisericile ortodoxe din Răsărit; sectele protestante sunt, în măsuri diferite, neierarhice. Națiunile protestante au de regulă un punctaj DIP mai scăzut decât cele catolice sau ortodoxe.

Italianul Niccolò Machiavelli (1469–1527) a fost una dintre cele mai mari autorități în materie de folosire a puterii politice. El deosebea două modele: modelul vulpii și modelul leului. Conducătorul chibzuit, scrie Machiavelli, folosește ambele modele, pe fiecare la momentul potrivit: cu șiretenia vulpii va evita capcanele și cu puterea leului va speria lupii.[32] Raportând ideile lui Machiavelli la diferențele naționale în privința distanței față de putere vedem că țările cu distanță mică față de putere adoptă modelul vulpii, iar țările cu distanță mare față de putere pe cel al leului. În datele studiului IBM din secolul XX, Italia ocupă o poziție de mijloc în ce privește distanța față de putere (poziția 51, punctaj 50). Dacă am studia Italia pe regiuni, probabil că nordul s-ar apropia mai mult de modelul vulpii, iar sudul de modelul leului. Ce nu a scris Machiavelli, dar asocierea dintre sistemele politice și softul mental al cetățenilor lasă să se întrevadă, e faptul că tipul de animal care trebuie să fie întrupat de conducător depinde mult de tipul de animal al celor care îl urmează.

Karl Marx (1818–1883) s-a ocupat și el de putere, dar a vrut s-o dea celor lipsiți de putere; el nu și-a pus cu adevărat problema dacă revoluția pe care o propovăduia ar crea sau nu o nouă clasă lipsită de putere. De fapt, el părea să presupună că exercițiul puterii poate fi transferat de la indivizi la sistem, un mod de a gândi în care putem recunoaște softul mental al societăților cu distanță mică față de putere, de tipul Germaniei de azi, țara de origine a lui Marx. Pentru lumea modernă a fost o tragedie faptul că ideile lui Marx au fost exportate cu precădere în țări cu distanță mare față de putere, țări în care, după cum am văzut în acest capitol, nu e prezentă ideea că puterea trebuie să se supună legii. Această absență a controlului asupra puterii a făcut ca sisteme de guvernământ care se revendicau de la Marx să supraviețuiască chiar și în condiții care l-ar fi făcut pe Marx să se răsucească în mormânt. Din noțiunea lui Marx de „dictatură a proletariatului", *dictatura* i-a atras pe conducătorii din unele țări cu distanță mare față de putere, iar *proletariatul* a fost uitat. De fapt, noțiunea e naivă: ținând cont de ceea ce știm despre tendința omenească spre inegalitate, o dictatură a proletariatului e o contradicție în termeni.

Exportarea ideilor la alte popoare fără a ține seama de contextul valorilor în care aceste idei au apărut – și importarea lor de către adepți creduli

din acele țări – nu se mărginește la politică, ci poate fi întâlnită și în domeniul învățământului, precum și, mai cu seamă, în cel al managementului și organizării. Succesul economic al Statelor Unite în deceniile premergătoare și ulterioare celui de-al Doilea Război Mondial i-a făcut pe oamenii din alte țări să creadă că ideile americane privind managementul trebuie să fie superioare, deci se impune să fie copiate. Ei au uitat să se întrebe în ce tip de societate au apărut și au fost aplicate aceste idei – *dacă* au fost într-adevăr aplicate așa cum se pretinde în cărți. Începând cu sfârșitul anilor '60, același lucru s-a întâmplat și cu ideile japoneze.

În tabelul 3.1, Statele Unite au un punctaj scăzut, dar nu foarte scăzut, pentru distanța față de putere (poziția 57–59 din 74). Teoriile americane despre conducere se bazează de regulă pe subordonați cu un nivel mediu al nevoii de dependență. Ideea esențială este *managementul participativ* – subordonații sunt implicați de manageri în luarea deciziilor după dorința și la inițiativa managerilor. Comparând teoriile americane despre conducere cu experimentele „democrației industriale" din țări precum Suedia și Danemarca (cu un DIP foarte scăzut), vedem că în aceste țări scandinave de multe ori subordonații înșiși iau inițiativa de a participa la luarea deciziilor, fapt greu de acceptat din partea managerilor americani, deoarece reprezintă o încălcare a „prerogativelor manageriale". În Scandinavia însă, prerogativele manageriale sunt mai puțin sacre. Pe de altă parte, e puțin probabil ca teoriile americane de management participativ să fie aplicate în țări cu distanță mare față de putere. Într-un studiu se semnalează stânjeneala unui subordonat grec atunci când șeful său venit din SUA l-a întrebat cât timp îi ia ca să îndeplinească o anumită sarcină: „El e șeful. De ce nu-mi spune el?"[33]

Tabelul 3.5 rezumă diferențele fundamentale dintre societățile cu distanță mică și cele cu distanță mare față de putere, din ultimele trei secțiuni; împreună cu tabelele 3.3 și 3.4, el oferă o privire de ansamblu asupra esenței diferențelor în distanța față de putere din toate sferele vieții prezentate în acest capitol.

Originea diferențelor în distanța față de putere

Țările de limbă romanică (franceză, italiană, portugheză, română, spaniolă) au obținut un punctaj mediu spre ridicat pe scara distanței față de putere (în tabelul 3.1, de la 50, pentru Italia, la 90, pentru România). Țările de limbă germanică (daneză, olandeză, engleză, germană, norvegiană, suedeză) au obținut un punctaj scăzut (de la 11, pentru Austria, la 40, pentru Luxemburg). S-ar părea că, în privința distanței față de putere, există o

Tabelul 3.5 Diferențe esențiale între societățile cu distanță mică și cele cu distanță mare față de putere
III: Statul și ideile

DISTANȚĂ MICĂ FAȚĂ DE PUTERE	DISTANȚĂ MARE FAȚĂ DE PUTERE
Folosirea puterii trebuie să fie îndreptățită și să se supună criteriilor binelui și răului	Puterea prevalează asupra dreptului: dreptatea și binele sunt de partea celui care deține puterea
Aptitudinile, bogăția, puterea și statutul nu trebuie să meargă mână în mână	Aptitudinile, bogăția, puterea și statutul trebuie să meargă mână în mână
Majoritatea țărilor bogate au o clasă de mijloc numeroasă	Majoritatea țărilor sărace au o clasă de mijloc puțin numeroasă
Toți oamenii trebuie să aibă drepturi egale	Cei bogați trebuie să aibă privilegii
Puterea se întemeiază pe poziția formală, calificare și capacitatea de a oferi recompense	Puterea se întemeiază pe tradiție ori familie, carismă și capacitatea de a folosi forța
Sistemul politic se schimbă prin schimbarea regulilor (evoluție)	Sistemul politic se schimbă prin schimbarea celor din vârf (revoluție)
Mai mult dialog, mai puțină violență în politica internă	Mai puțin dialog, mai multă violență în politica internă
Guvernări pluraliste bazate pe rezultatul votului majorității	Guvernări autocrate sau oligarhice bazate pe cooptare
Spectrul politic are un centru puternic și aripi de dreapta și de stânga slabe	Spectrul politic, dacă i se permite să existe, are un centru slab și aripi puternice
Diferențe mici de venituri în societate, reduse și mai mult prin sistemul de impozitare	Diferențe mari de venituri în societate, sporite și mai mult prin sistemul de impozitare
Scandalurile duc la încheierea carierei politice a celor implicați	Scandalurile care îi implică pe cei de la putere sunt de regulă mușamalizate
Teorii participative ale managementului	Practici manageriale bazate pe putere
Noul Testament creștin, Marx	Confucius, Platon, Machiavelli

legătură între aria lingvistică și softul mental din prezent. Faptul că o țară aparține unei anumite arii lingvistice are rădăcini în istorie: toate limbile romanice provin din latina vulgară și au fost adoptate în țări care au aparținut odinioară Imperiului Roman sau, în cazul Americii Latine, în țări colonizate de Spania și Portugalia, ele însele foste colonii ale Romei. Limbile germanice sunt vorbite fie în țări care au rămas „barbare" în epoca romană, fie în zone aflate odinioară sub dominație romană, dar recucerite apoi de barbari (cum e Anglia). Prin urmare, unele rădăcini ale programului mental numit distanță față de putere datează cel puțin din epoca romană, de 2000 de ani. Țările cu o moștenire culturală chineză (confucianistă) se grupează și ele în partea medie-superioară a spectrului distanței față de putere – și sunt purtătoarele unei culturi vechi de cel puțin 4000 de ani.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nici unul dintre noi nu a fost de față atunci când tiparele culturale ale popoarelor au început să se diferențieze: identificarea cauzelor acestor diferențe e o chestiune de speculație erudită pe baza surselor istorice și preistorice. Atât Imperiul Roman, cât și cel Chinez au fost conduse dintr-un singur centru de putere, ceea ce presupune existența unei populații pregătite să primească ordine de la centru. Pe de altă parte, zona germanică a Europei era împărțită în mici grupuri tribale aflate sub conducerea unor cârmuitori locali care nu voiau să primească ordine de la nimeni. Pare plauzibilă presupunerea că experiențele statale timpurii au contribuit la apariția, în rândul acestor popoare, a unor programe mentale comune necesare menținerii sistemului lor politic și social.

Rămâne, desigur, întrebarea de ce aceste experiențe statale timpurii nu s-au perpetuat întocmai. Pentru a da o bază ipotezelor noastre privind cauzele, putem căuta date cantitative despre țări, date ce ar putea fi corelate cu punctajele distanței față de putere. Am avut la dispoziție mai multe variabile cantitative. Regresia pas cu pas, prezentată în capitolul 2, ne-a permis să alegem dintre aceste variabile pe cele care au contribuit cel mai mult, în ordine, la explicarea diferențelor între punctajele DIP din tabelul 3.1. Rezultatul este că punctajul DIP al unei țări poate fi destul de bine prezis pornind de la:

- Latitudinea geografică a țării (latitudinile mari sunt asociate cu DIP mic)
- Dimensiunea populației (o populație numeroasă e asociată cu DIP mare)
- Avuția națională (țările bogate sunt asociate cu DIP mic).[34]

Considerând doar latitudinea geografică (distanța de la Ecuator la capitala țării), putem prezice 43% din diferențele (varianța) între valorile DIP din cele 50 de țări ale setului IBM inițial. Latitudinea și dimensiunea populației luate împreună prezic 51% din varianță, iar latitudinea, dimensiunea populației plus avuția națională (VNB-ul pe cap de locuitor din 1970, anul de la mijlocul perioadei când a fost efectuată ancheta) prezic 58%. Dacă nu am cunoaște despre aceste țări decât aceste trei date generale, am putea alcătui o listă a punctajelor DIP prezise care să semene destul de bine cu tabelul 3.1. În medie, valorile prezise se abat cu 11 puncte față de cele găsite în anchetele IBM.

Relațiile statistice nu arată în ce sens funcționează cauzalitatea: ele nu ne spun care e cauza și care e efectul, sau dacă nu cumva elementele corelate

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

sunt ambele efecte ale unei alte cauze comune. În cazul poziției geografice a unei țări însă, e greu de închipuit că aceasta ar fi altceva decât o cauză, ba chiar o arhicauză, dacă nu cumva presupunem că în vremuri preistorice oamenii au migrat spre clime care să corespundă ideilor lor privind distanța față de putere – ipoteză cu totul deplasată.

Logica acestei relații, susținută de diferite studii[35], ar putea fi în linii mari următoarea: în primul rând, toate societățile analizate s-au dezvoltat până la nivelul agriculturii sedentare și al industriei urbane. Societățile primitive de vânători-culegători, cărora s-ar putea să li se aplice o logică diferită, nu sunt incluse. La latitudini mai mici (clime mai calde), societățile agricole găsesc în general o natură abundentă. În acest climat, supraviețuirea și creșterea populației necesită o intervenție relativ limitată a omului asupra naturii: totul crește. În asemenea condiții, principala amenințare care planează asupra societății e competiția cu alte grupuri de oameni pentru același teritoriu și aceleași resurse. Șanse mai mari de supraviețuire au societățile organizate ierarhic și depinzând de o autoritate centrală care asigură ordinea și echilibrul.

La latitudini mai mari (climă temperată și rece), natura e mai puțin abundentă. Oamenii trebuie să intervină mai mult asupra naturii pentru a-și asigura existența. Aceste condiții favorizează apariția industriei, pe lângă agricultură. Natura e principalul dușman, nu ceilalți oameni. Societățile în care oamenii au învățat să-și poarte singuri de grijă, fără să fie prea dependenți de alții mai puternici, au șanse mai mari de supraviețuire în aceste condiții decât societățile care își învață copiii să fie supuși.

Relația între climă și avuție e subiectul unui foarte interesant studiu al psihologului social olandez Evert van de Vliert, asupra căruia vom reveni în capitolul 12. Van de Vliert a cercetat efectul climei asupra culturii, punând în antiteză culturile *supraviețuirii* (DIP mare) și culturile *exprimării de sine* (DIP mic). El a arătat că acele clime excesiv de reci sau de calde care supun omul la grele încercări au condus la culturi ale supraviețuirii, cu excepția situației în care societăți bogate au avut mijloacele să facă față frigului și căldurii, caz în care întâlnim culturi ale exprimării de sine. În climele temperate, rolul bogăției e mai puțin pronunțat.[36]

Avuția națională reprezintă de fapt o mulțime de alți factori, fiecare dintre ei putând fi deopotrivă cauză și efect pentru distanțele mici față de putere. Avem de-a face cu un fenomen în care cauzalitatea e aproape întotdeauna *circulară*, așa cum se întâmplă în problema oului și găinii. Factorii asociați cu o mai mare avuție națională *și* o mai mică dependență față de autoritate sunt:

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Agricultură mai puțin tradițională
- Tehnologie mai modernă
- Mod de viață mai urban
- Mai multă mobilitate socială
- Un sistem de învățământ mai bun
- O clasă de mijloc mai numeroasă

În fostele colonii, distanța față de putere e de regulă mai mare decât în fostele țări colonialiste, dar faptul de a fi fost colonie sau colonizator cândva în ultimele două secole e și el strâns corelat cu avuția din prezent. Datele nu ne permit să stabilim o legătură cauzală cu sens unic între acești trei factori: sărăcie, colonizare și distanțe mari față de putere. În această privință, presupunerile privind cauzalitatea depind în general de ce anume se dorește a se demonstra.

Dimensiunea populației, al doilea element pentru predicția distanței față de putere, favorizează dependența de autoritate, deoarece oamenii dintr-o țară cu o populație mai mare vor trebui să accepte o putere politică aflată la o distanță mai mare și mai puțin accesibilă decât cei dintr-o națiune mică. Pe de altă parte, se pot aduce aici argumente și în favoarea unei relații cauzale inverse: popoarele mai puțin dependente vor lupta mai mult pentru a nu fi integrate într-o națiune mare.

Viitorul diferențelor în distanța față de putere

Până acum, imaginea diferențelor dintre țări în privința distanței față de putere a fost una statică. În secțiunea precedentă am afirmat că unele diferențe își au rădăcini istorice vechi de 4000 de ani sau chiar mai mult. Ce se va întâmpla însă în viitor? Trăim într-o epocă de intensificare fără precedent a comunicării internaționale: n-ar trebui oare ca aceasta să elimine diferențele și să ne conducă spre un standard universal? Iar, dacă presupunerea e întemeiată, standardul va fi cel al unei distanțe față de putere mari, mici sau medii?

La prima vedere, cel puțin, s-ar părea că, într-o mare parte a lumii noastre, dependența de puterea altora a scăzut în ultimele câteva generații. Mulți dintre noi ne simțim mai puțin dependenți decât bănuim că au fost părinții și bunicii noștri. În plus, independența e o temă politică atrăgătoare. Mișcările de eliberare și emancipare proliferează. Șansele de educație s-au îmbunătățit în multe țări, și am văzut că, odată cu creșterea nivelului de instrucție, punctajele DIP scad. Ceea ce nu înseamnă însă că *diferențele între* țări, prezentate în acest capitol, trebuie neapărat să se modifice. Țările

BOARD OF CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pot avea distanțe mai mici față de putere, fără ca ordinea lor relativă, așa cum apare în tabelul 3.1, să se schimbe.

Putem încerca să facem o predicție privind modificările pe termen lung ale distanței față de putere luând în considerare forțele fundamentale identificate în secțiunea precedentă a acestui capitol. Dintre factorii despre care am văzut că sunt cel mai strâns asociați cu distanța față de putere (latitudinea, dimensiunea populației și avuția), primul e imuabil. În privința celui de-al doilea, putem presupune că, într-o lume globalizată, țările mici și chiar și cele mari vor putea într-o măsură din ce în ce mai mică să ia decizii la nivelul lor, iar toate vor depinde din ce în ce mai mult de decizii internaționale. Aceasta ar trebui să conducă la o *creștere* globală a distanței față de putere.

Al treilea factor, avuția, sporește pentru unele țări, dar nu și pentru altele. Creșterea avuției poate reduce distanța față de putere, dar numai dacă și acolo unde întreaga populație beneficiază de acest lucru. De vreo 20 de ani, distribuția veniturilor în unele țări bogate, în frunte cu Statele Unite, a devenit tot mai inegală: de sporirea avuției au beneficiat în mod disproporționat aceia care erau deja foarte bogați. Aceasta are efectul opus: face să crească inegalitatea în societate, nu doar economic, ci și juridic – cei extrem de bogați pot face lobby pe lângă legiuitori și pot plăti avocați care au venituri mult mai mari decât judecătorii. Prin urmare, acest gen de sporire a avuției duce de asemenea la *creșterea* distanței față de putere. În țările în care economia stagnează sau e în declin (în principal, țările care sunt deja sărace) e oricum de așteptat ca distanța față de putere să nu scadă, ba chiar să crească în continuare.

Din câte știm, nimeni nu a adus vreo dovadă în sprijinul convergenței țărilor spre *diferențe* mai mici în distanța față de putere.[37] Credem că imaginea diversității naționale prezentată în acest capitol, cu străvechile ei rădăcini istorice, e probabil să mai dăinuie încă multă vreme, cel puțin câteva secole. O omogenizare la nivel mondial a programelor mentale legate de putere și dependență, independență și interdependență, sub influența unui presupus proces de contopire culturală, e deocamdată foarte îndepărtată, admițând că se va produce vreodată.

În decembrie 1988 a apărut în presă următoarea știre:

Stockholm, 23 decembrie. Săptămâna aceasta, regele Suediei Carl Gustav a întârziat mult la cumpărarea cadourilor de Crăciun pentru copiii săi. A vrut să plătească cu un cec, dar nu a avut asupra sa un act de identitate. Persoana de la casă a refuzat să accepte cecul. Doar atunci când martori binevoitori au scos din buzunar monede de o coroană cu chipul regelui pentru a dovedi identitatea acestuia, cel de la casă s-a

BCU IAȘI - CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

hotărât să accepte cecul, dar nu înainte de a-i verifica atent autenticitatea și a-și nota numele și adresa titularului.[38]

Acest Bernadotte (descendent direct al generalului francez) s-a confruntat cu aceeași normă a egalității ca și strămoșul său. Cât timp va mai trece până când cetățenii din Statele Unite, Rusia sau Zimbabwe își vor trata la fel președinții? Sau până când suedezii vor începe să-și venereze regele așa cum o fac thailandezii?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4. Eu, noi și ei

O corporație suedeză de înaltă tehnologie, de dimensiuni medii, a fost contactată de un compatriot, un om de afaceri având relații în Arabia Saudită. Corporația l-a trimis pe unul dintre inginerii ei – să-l numim Johannesson – la Riad, unde a luat legătura cu o mică firmă saudită de inginerie condusă de doi frați, având între 30 și 40 de ani, care studiaseră amândoi în Anglia. Misiunea lui era să acorde asistență, din partea guvernului saudit, într-un proiect de dezvoltare. Dar, după șase vizite în cursul unei perioade de doi ani, părea că nu se întâmplă nimic. Întâlnirile lui Johannesson cu cei doi frați aveau loc întotdeauna în prezența omului de afaceri suedez care stabilise primul contact. Acest lucru îi agasa pe Johannesson și pe superiorii săi, fiindcă nu erau deloc siguri că omul de afaceri nu avea legături și cu concurența – dar saudiții doreau ca intermediarul să fie de față. Deseori discuțiile se abăteau asupra unor subiecte fără legătură cu afacerile – de pildă, Shakespeare, pe care cei doi frați îl admirau.

Chiar în momentul când superiorii lui Johannesson începeau să se îndoiască de rostul investiției în aceste călătorii costisitoare, a sosit de la Riad un fax prin care Johannesson era invitat de urgență. Un contract în valoare de câteva milioane de dolari era pregătit pentru a fi semnat. De la o zi la alta atitudinea saudiților se schimbase: prezența intermediarului nu mai era necesară, iar Johannesson i-a văzut pentru prima oară pe saudiți zâmbind, ba chiar glumind.

Până aici toate bune și frumoase, dar povestea continuă. Importanta comandă pe care o obținuse i-a adus lui Johannesson promovarea într-un post de conducere dintr-un alt departament al corporației. Acum nu mai răspundea de afacerea cu saudiții. A fost numit un succesor, un alt inginer cu o bogată experiență internațională, pe care Johannesson l-a prezentat personal fraților saudiți. Câteva săptămâni mai târziu, de la Riad a sosit un alt fax prin care saudiții amenințau cu anularea contractului din cauza unui detaliu legat de condițiile de livrare. A fost solicitat ajutorul lui Johannesson. Când a ajuns la Riad, s-a dovedit că era vorba de o problemă minoră care putea fi rezolvată cu ușurință – însă, așa simțeau saudiții, doar cu Johannesson ca reprezentant al corporației. Prin urmare, corporația și-a modificat struc-

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

tura pentru a-i permite lui Johannesson să se ocupe de contractul saudit, deși acum răspundea de alt domeniu.

Individualul și colectivul în societate

În această poveste adevărată, suedezii și saudiții au idei diferite despre rolul relațiilor personale în afaceri. Pentru suedezi, afacerile se fac cu o companie; pentru saudiți, cu o persoană pe care au ajuns s-o cunoască și în care au căpătat încredere. Când cealaltă persoană nu e cunoscută suficient de bine, contactul e de preferat să aibă loc în prezența unui intermediar, cineva cunoscut, în care ambele părți au încredere. La baza diferențelor dintre cele două culturi stă un aspect fundamental al societăților umane: rolul individului în raport cu rolul grupului.

Marea majoritate a oamenilor din lumea noastră trăiesc în societăți în care interesul grupului prevalează asupra interesului individual. Vom numi aceste societăți *colectiviste*, cuvânt care pentru unii cititori poate avea conotații politice, deși aici nu e folosit în sens politic. Nu se referă la puterea statului asupra individului, ci la *puterea grupului*. Primul grup în viața noastră e întotdeauna familia în care ne naștem. Structurile de familie diferă însă de la o societate la alta. În majoritatea societăților colectiviste, „familia" în cadrul căreia crește copilul e formată din mai mulți oameni care trăiesc împreună strâns legați: nu doar părinții și alți copii, dar, de pildă, și bunicii, unchii, mătușile, servitorii sau alți colocatari. În antropologia culturală, aceasta se numește *familie extinsă*. Când copiii cresc, ei învață că aparțin grupului „noi", o relație care nu e voluntară, ci e un dat al naturii. Grupul „noi" se deosebește de alți oameni din societate, care aparțin grupurilor „ei", iar aceste grupuri sunt numeroase. Grupul „noi" (sau grupul intern) e principala sursă care îți conferă identitate și unica protecție sigură împotriva vicisitudinilor vieții. De aceea trebuie să fii toată viața loial grupului intern, iar încălcarea loialității e unul dintre cele mai grave lucruri pe care le poți săvârși. Între individ și grupul intern se stabilește o relație de dependență reciprocă, deopotrivă practică și psihologică.

O minoritate din populația lumii noastre trăiește în societăți în care interesele individuale prevalează asupra intereselor grupului, societăți pe care le vom numi *individualiste*. În aceste societăți, majoritatea copiilor se nasc în familii formate din doi părinți și, poate, alți copii: în unele societăți, procentajul familiilor monoparentale e în creștere. Celelalte rude trăiesc în altă parte și te întâlnești rar cu ele. Aceasta e *familia nucleară* (din latinescul *nucleus*, care înseamnă „miez"). Pe măsură ce cresc, copiii din asemenea familii învață curând să se privească pe sine ca pe „eu". Acest „eu",

identitatea lor personală, e deosebit de „eu"-urile altor oameni, iar aceşti alții nu sunt clasificați după apartenența lor la un grup, ci după trăsăturile lor individuale. Colegii de joacă, de pildă, sunt aleşi pe baza preferințelor personale. Scopul educației este de a-i ajuta pe copii să stea pe propriile lor picioare. E de aşteptat ca un copil să plece din casa părintească de îndată ce scopul a fost atins. Deseori se întâmplă ca, după ce au părăsit casa părintească, copiii să reducă la minimum relațiile cu părinții sau să le rupă complet. Într-un asemenea tip de societate, se presupune că o persoană sănătoasă nu e dependentă de grup nici în plan practic, nici în plan psihologic.

Măsurarea gradului de individualism în societate

Colectivismul extrem şi individualismul extrem pot fi considerați drept polii opuşi ai celei de-a doua dimensiuni globale a culturilor naționale, după distanța față de putere, prezentată în capitolul 3. Toate țările din studiile IBM au primit un punctaj pentru indicele individualismului, mic pentru societățile colectiviste şi mare pentru cele individualiste.

Noua dimensiune se defineşte astfel: *Individualismul* e caracteristic *societăților în care legăturile dintre indivizi sunt slabe: se aşteaptă ca fiecare să aibă grijă de sine şi de familia apropiată.* Opus acestuia, *colectivismul* caracterizează *societățile în care de la naştere oamenii sunt integrați în grupuri interne puternice, strâns unite, care de-a lungul vieții continuă să-i protejeze, în schimbul unei loialități necondiționate.*

Evident, există grade diferite de individualism de la țară la țară sau în cadrul unei țări, aşa încât e din nou important ca, în comparațiile între țări, să ne bazăm pe eşantioane comparabile. Eşantioanele IBM satisfac această condiție.

Întrebările din anchetă pe care se bazează indicele individualismului aparțin unui set de 14 *scopuri în muncă*. Subiecților li s-a spus: „Încercați să vă gândiți la acei factori pe care îi considerați importanți într-o activitate ideală, indiferent dacă ei sunt sau nu prezenți în activitatea voastră curentă. Cât de important este...", şi urmează 14 puncte, fiecare notat pe o scară de la 1 (de maximă importanță) la 5 (de foartă mică importanță). Când au fost analizate tiparele răspunsurilor la cele 14 puncte pentru repondenții din 40 de țări, ele au reflectat două dimensiuni fundamentale. Una era *individualism–colectivism*, iar cealaltă a fost numită *masculinitate–feminitate* (vezi capitolul 5).

Dimensiunea identificată drept individualism–colectivism era cel mai puternic asociată cu importanța relativă atribuită următoarelor scopuri în muncă:

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru polul individualist:

1. **Timp personal**: să ai o slujbă care îţi lasă suficient timp pentru viaţa personală sau de familie.
2. **Libertate**: să ai o mare libertate în alegerea felului în care abordezi munca.
3. **Provocare**: să ai o activitate incitantă care îţi dă sentimentul împlinirii personale.

Pentru polul opus, colectivist:

4. **Perfecţionare**: să ţi se ofere ocazia să te perfecţionezi (să-ţi sporeşti aptitudinile sau să dobândeşti noi aptitudini).
5. **Condiţii fizice**: să ai condiţii fizice de muncă bune (ventilaţie şi iluminare bune, spaţiu de muncă adecvat etc.).
6. **Folosirea aptitudinilor**: să-ţi foloseşti la maximum aptitudinile şi capacitatea la locul de muncă.

Dacă angajaţii IBM dintr-o ţară au apreciat că (1) e un scop relativ important în muncă, ei au apreciat de regulă şi că (2) şi (3) sunt importante, iar (4), (5) şi (6) sunt neimportante. O asemenea ţară a fost considerată individualistă. Dacă (1) a fost apreciat drept relativ neimportant, acelaşi lucru a fost în general valabil şi pentru (2) şi (3), iar (4), (5) şi (6) au fost apreciate drept importante. O asemenea ţară a fost considerată colectivistă.

Evident, aceste puncte din chestionarul IBM nu acoperă în întregime diferenţa dintre individualism şi colectivism într-o societate. Ele reprezintă doar temele din studiul IBM care se leagă de această diferenţă. Corelaţiile punctajelor IBM privind individualismul în diverse ţări cu date din alte surse privind alte caracteristici ale societăţilor confirmă (validează) afirmaţia că această dimensiune rezultată din datele IBM măsoară într-adevăr individualismul.

Nu e greu de identificat importanţa timpului personal, a libertăţii şi a provocării (personale) cu individualismul: toate acestea subliniază independenţa angajatului faţă de organizaţie. Scopurile în muncă de la polul opus – perfecţionarea, condiţiile fizice şi folosirea aptitudinilor – se referă la lucruri pe care organizaţia le face pentru angajat, iar astfel subliniază dependenţa angajatului faţă de organizaţie, ceea ce corespunde colectivismului. Un alt aspect al acestei relaţii ţine de faptul că, după cum vom vedea, ţările individualiste sunt de regulă bogate, iar cele colectiviste sărace. În ţările

BCU IAŞI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

bogate, perfecționarea, condițiile fizice și folosirea aptitudinilor sunt de la sine înțelese, ceea ce le face să fie neimportante ca scopuri în muncă. În țările sărace, ele nu sunt de la sine înțelese: sunt esențiale pentru a face deosebirea între o slujbă bună și una proastă, iar astfel sunt destul de importante ca scopuri în muncă.

Calculul efectiv al indicelui individualismului nu se bazează, ca în cazul distanței față de putere, pe simpla adunare sau scădere a punctajelor la întrebări, după înmulțirea lor cu o constantă. Procedeul statistic folosit pentru a identifica individualismul, iar în capitolul 5 dimensiunea masculinitate (o *analiză factorială* a punctajelor pe țară pentru cele 14 scopuri în muncă), a generat un *punctaj al factorilor* pentru cele două dimensiuni și pentru fiecare țară în parte. Aceste punctaje ale factorilor măsoară mai precis poziția țării în dimensiunea respectivă decât adunarea sau scăderea punctajelor la întrebări. Punctajele factorilor pentru dimensiunea individualism au fost înmulțite cu 25, iar apoi am adăugat 50. În felul acesta, punctajele variază între aproape 0 pentru țara cea mai colectivistă și aproape 100 pentru țara cea mai individualistă. Această metodă de calcul a fost folosită pentru țările din baza de date IBM. Pentru diferitele studii ulterioare am folosit formule de aproximare, în care valoarea indicelui individualismului putea fi calculată direct printr-o matematică elementară din media punctajelor pentru patru scopuri în muncă.[1]

Punctajele indicelui individualismului (IDV) sunt prezentate în tabelul 4.1. La fel ca în cazul indicelui distanță față de putere din capitolul 3, punctajele reprezintă pozițiile *relative* ale țărilor. Tabelul 4.1 confirmă faptul că aproape toate țările bogate au un punctaj IDV mare, iar aproape toate țările sărace au unul mic. Există o strânsă legătură între avuția națională a unei țări și gradul de individualism al culturii ei, aspect asupra căruia vom reveni.

Suedia a obținut un punctaj IDV de 71, iar grupul țărilor arabe, din care face parte și Arabia Saudită, un punctaj mediu de 38, ceea ce demonstrează faptul că dilema lui Johannesson are rădăcini culturale. Desigur, țările arabe se deosebesc între ele, iar impresia generală este că saudiții sunt chiar mai colectiviști decât alți arabi, de pildă libanezii sau egiptenii. În eșantionul IBM, aceștia din urmă erau mai bine reprezentați decât saudiții. Între cele 76 de țări și regiuni, Suedia ocupă poziția 13/14, iar țările arabe poziția 38 – așa încât există încă multe țări cu punctaje mai colectiviste decât media arabă. După cum am arătat mai sus, colectivismul e regula în lumea noastră, iar individualismul excepția.

BCU BUCUREȘTI UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 4.1 Valorile indicelui individualismului (IDV) pentru 76 de țări și regiuni, rezultat din punctajele factorilor pentru 14 puncte din baza de date IBM, plus extensii

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	EUROPA C/E AFRICA	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU ASIA E/SE	INDICE
1			SUA				91
2			Australia				90
3			Marea Britanie				89
4-6			Canada				80
4-6				Ungaria			80
4-6			Olanda				80
7			Noua Zeelandă				79
8			Belgia O				78
9		Italia					76
10			Danemarca				74
11			Canada F				73
12			Belgia F				72
13-14		Franța					71
13-14			Suedia				71
15-16			Irlanda				70
15-16				Letonia			70
17-18			Norvegia				69
17-18			Elveția G				69
19			Germania				67
20					Africa de Sud (albi)		65
21			Elveția F				64
22			Finlanda				63
23-26				Estonia			60
23-26				Lituania		60	

B.C.U. „M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 4.1 Valorile indicelui individualismului (IDV) pentru 76 de țări și regiuni, rezultat din punctajele factorilor pentru 14 puncte din baza de date IBM, plus extensii (*continuare*)

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	EUROPA C/E AFRICA	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU ASIA E/SE	INDICE
							60
23-26			Luxemburg				60
23-26				Polonia			59
27		Malta					58
28				Rep. Cehă			55
29			Austria				54
30					Israel		52
31				Slovacia			51
32		Spania				India	48
33							47
34	Surinam						46
35-37	Argentina					Japonia	46
35-37					Maroc		46
35-37					Iran		41
38							39
39-40	Jamaica						39
39-40				Rusia			38
41-42					Țările arabe		38
41-42	Brazilia						37
43		Turcia					36
44	Uruguay						35
45		Grecia					33
46				Croația			32
47					Filipine		30
48-50				Bulgaria			30
48-50	Mexic						

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

48-50			România		30
51-53				Africa de Est	27
51-53		Portugalia			27
51-53			Slovenia		27
54					Malaezia 26
55-56					Hong Kong 25
55-56			Serbia		25
57	Chile				23
58-63					Bangladesh 20
58-63					China 20
58-63					Singapore 20
58-63					Thailanda 20
58-63					Vietnam 20
58-63				Africa de Vest	20
58-63					19
64	Salvador				Coreea de Sud 18
65					Taiwan 17
66					16
67-68	Peru				16
67-68	Trinidad				15
69	Costa Rica				Indonesia 14
70-71				Pakistan	14
70-71					13
72	Columbia				12
73	Venezuela				11
74	Panama				8
75	Ecuador				6
76	Guatemala				

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Individualism și colectivism în Ancheta Mondială asupra Valorilor: universalitate–excluziune

Analiza globală făcută de Inglehart uriașei baze de date a Anchetei Mondiale asupra Valorilor (AMV), prezentată în capitolul 2, a generat doi factori statistici. Unul dintre ei, *autoritate laic-rațională–autoritate tradițională*, era asociat cu distanța mică/mare față de putere și am vorbit despre el în capitolul precedent. Celălalt, *stare de bine–supraviețuire*, era corelat cu IDV, cu feminitatea (vezi capitolul 5) și cu distanța mică față de putere, în această ordine.[2]

În cartea lui din 2007, Misho a analizat mai detaliat baza de date AMV, incluzând cele mai recente completări ale ei.[3] El a găsit că a doua dimensiune a lui Inglehart era conceptual vagă. În urma analizei factoriale, ea s-a despărțit în două componente. Una reflecta, între altele, diferențe în gradul de fericire; vom vorbi despre ea în capitolul 8 ca parte a dimensiunii permisivitate–austeritate. Cealaltă componentă conținea probleme legate de relațiile cu grupul intern și cu grupul extern:

La polul pozitiv:

- refuzul de a avea vecini de alte rase

plus câteva opinii conservatoare pe teme de familie și gen:

- convingerea fermă că bărbații sunt conducători mai buni decât femeile
- convingerea fermă că întotdeauna copiii trebuie să-și iubească părinții, chiar dacă aceștia au defecte
- convingerea că un copil are nevoie de ambii părinți pentru a fi fericit
- convingerea că o femeie trebuie să aibă copii pentru a fi împlinită

La polul negativ

- toleranță și respect față de toată lumea

Misho a ajuns la concluzia că polul pozitiv al acestei dimensiuni reflectă o coeziune puternică a grupului intern și excluderea membrilor altor grupuri, iar polul negativ exprimă acceptarea celorlalți indiferent de grupul (grupurile) de care aparțin. El a numit această dimensiune *excluziune–universalitate*.

Excluziunea poate fi definită ca tendința culturală de a trata oamenii diferit, pe baza apartenenței la un grup, de a acorda favoruri și privilegii, de a face servicii și sacrificii pentru prieteni, rude sau alte grupuri cu care te identifici și de a-i exclude pe cei din afara cercului care merită acest tratament privilegiat. Deși culturile excluziunii se străduiesc să ajungă la

BCU "I. C. BRĂTIANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

armonie şi relaţii bune în cadrul grupului intern propriu, ele pot fi indiferente, lipsite de respect, insolente şi uneori chiar ostile faţă de membrii grupurilor externe.

Universalitatea e tendinţa culturală opusă: tratarea oamenilor în primul rând pe baza a ceea ce reprezintă ei ca indivizi, indiferent de apartenenţa la un grup sau altul.

Geert făcuse înainte legătura între colectivism şi distincţia între grupurile interne şi cele externe, iar dimensiunea excluziune–universalitate a lui Misho s-a dovedit a fi puternic corelată negativ cu IDV. Pentru cele 41 de ţări din setul IBM iniţial, IDV a prezis 59% din universalitatea rezultată din AMV treizeci şi cinci de ani mai târziu – o foarte puternică validare a bazei de date IBM.[4]

Distincţia grup intern–grup extern, prezentată deja în capitolul 1, e un aspect esenţial al colectivismului cultural. Corelaţia dintre excluziune şi IDV e puternică, dar nu perfectă. Dacă facem o comparaţie între poziţiile celor 41 de ţări din baza de date IBM în ierarhia individualismului cu poziţiile lor în ierarhia excluziunii, găsim şase ţări cu un punctaj mult mai aproape de polul universalităţii decât ar prezice punctajele lor IDV: Columbia, Venezuela, Peru, Slovenia, Finlanda şi Suedia. Conform datelor AMV, culturile lor sunt mai deschise către membrii grupurilor externe decât era de aşteptat. Alte cinci ţări sunt mult mai aproape de polul excluziunii decât prezice punctajul lor IDV: India, Italia, Turcia, Iran şi Filipine. Culturile lor sunt mai ostile faţă de membrii grupurilor externe decât era de aşteptat.

Universalitatea presupune respectul faţă de alte culturi. În 2008, Eurobarometrul a cerut unor eşantioane reprezentative din 26 de ţări să aleagă „cele mai importante valori pentru tine personal" (3 dintr-o listă de 12). Una dintre valori era „respectul faţă de alte culturi". Diferenţele dintre ţări în privinţa procentelor celor care au ales acest răspuns sunt corelate în primul rând cu IDV.[5]

Individualism şi colectivism în alte studii transnaţionale

Tabelul 2.1 prezenta şase replicări importante ale studiului IBM, publicate între 1990 şi 2002. Cinci dintre acestea, acoperind între 15 şi 28 de ţări din setul IBM, au dat punctaje IDV semnificativ corelate cu punctajele IBM iniţiale.[6] La fel ca în cazul DIP (capitolul 3), diferitele replicări nu au justificat modificarea punctajelor vreuneia dintre ţări. Setul iniţial IBM continuă să fie cel mai bun numitor comun pentru diversele studii.

Ancheta lui Bond asupra valorilor chinezeşti (AVC), efectuată printre studenţi din 23 de ţări şi prezentată în capitolul 2, a generat o dimensiune

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

numită *integrare*, pentru care ierarhia țărilor a fost în linii mari aceeași ca pentru dimensiunea individualism–colectivism din studiile IBM. Dimensiunea integrare din AVC seamănă cu dimensiunea excluziune din AMV.[7] Studenții din țări cu punctaj individualist au răspuns că următoarele valori erau deosebit de importante:

- toleranța față de ceilalți
- armonia cu ceilalți
- absența competiției
- un prieten apropiat
- încrederea în semeni
- mulțumirea cu propria situație
- solidaritatea cu ceilalți
- conservatorismul.

Acesta a fost cel mai mare grup de valori AVC asociate cu vreunul din polii dimensiunilor IBM. În societatea individualistă, relațiile cu ceilalți nu sunt de la sine înțelese sau prestabilite, ci sunt benevole și trebuie cultivate cu grijă. Valorile de la polul individualist al dimensiunii integrare reprezintă condițiile unei relații benevole ideale.

Pe de altă parte, studenții din societățile colectiviste au răspuns că următoarele valori erau deosebit de importante:

- devoțiunea filială (obediența și respectul față de părinți, cinstirea strămoșilor, susținerea financiară a părinților)
- castitatea femeilor
- patriotismul.

În societatea colectivistă n-ai nevoie să legi prietenii: prietenii tăi sunt prestabiliți de familie sau de apartenența la un grup. Relația familială e apărată prin devoțiune filială și castitate, în cazul femeilor, și e asociată cu patriotismul. În unele variante ale chestionarului IBM, între scopurile în muncă s-a numărat și „să-ți servești patria". Și acesta s-a dovedit a fi strâns asociat cu colectivismul.

În capitolul 2 am menționat alte trei baze de date transnaționale privind valorile, alcătuite de Schwartz, GLOBE și Trompenaars. Toate trei au generat dimensiuni sau categorii puternic corelate cu IDV. Schwartz a identificat șapte categorii de valori dintre care nu mai puțin de cinci erau semnificativ corelate cu IDV.[8] Când cele șapte categorii ale lui Schwartz au fost reduse la trei grupe, două dintre ele erau extrem de semnificativ corelate cu IDV: *autonomie–înregimentare* și *egalitarism–ierarhizare*.[9]

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Studiul GLOBE definea şi încerca să măsoare două categorii de colectivism: *colectivismul instituţional* şi *colectivismul grupului intern*, fiecare măsurat *„aşa cum este"* şi *„aşa cum ar trebui să fie"*. Zece din cele 18 dimensiuni GLOBE erau semnificativ corelate cu IDV, dar corelaţia principală era cu *colectivismul grupului intern „aşa cum este"*. În acest caz, întrebările GLOBE abordau aspecte relativ simple ale comportamentului uman, ceea ce explică de ce măsurarea lor s-a apropiat mai mult de a noastră decât în cazul altor dimensiuni. IDV explica 58% din diferenţele între ţări în privinţa *colectivismului grupului intern „aşa cum este"*.[10] *Colectivismul grupului intern „aşa cum este"* am văzut în capitolul 3 că era şi dimensiunea GLOBE cea mai puternic corelată cu DIP, dar corelaţia cu IDV era încă mai puternică.

Dintre celelalte măsuri ale colectivismului din studiul GLOBE, doar *colectivismul instituţional „aşa cum ar trebui să fie"* era slab corelat negativ cu IDV, dar mai puternic corelat cu indicele evitării incertitudinii (EVI, capitolul 6) din studiul nostru. *Colectivismul instituţional „aşa cum este"* era corelat numai cu EVI. *Colectivismul grupului intern „aşa cum ar trebui să fie"* era corelat cu indicele orientării pe termen lung (capitolul 7).[11]

Din analiza făcută de Smith bazei de date a lui Trompenaars au rezultat două dimensiuni importante. Ambele erau corelate cu IDV; cea de-a doua era de asemenea corelată, chiar mai mult, cu DIP.[12] Corelaţia cu DIP a fost însă influenţată de faptul că în eşantionul IBM nu existau ţări din Europa de Est cu DIP mare. De fapt, cea de-a doua dimensiune a pus în opoziţie majoritatea ţărilor din Europa de Est cu ţările din Asia de Est, iar temele din chestionare implicate aici se concentrau cu precădere asupra muncii în echipă, pentru care existau asociaţii pozitive în China şi negative în majoritatea ţărilor est-europene.

Un studiu ingenios al psihologului britanic Peter Smith nu a comparat rezultatele diferitelor studii internaţionale, ci gradul de *aprobare* din răspunsurile lor. Aprobarea, care apare în toate anchetele pe bază de chestionar scris, este tendinţa repondenţilor de a da răspunsuri afirmative indiferent de conţinutul întrebărilor. Smith a comparat şase studii – fiecare acoperind cel puţin 34 de ţări – între care şi cele efectuate de Geert, Schwartz sau GLOBE. Pentru secţiuni ale chestionarelor privind valorile, în toate cele şase studii au apărut tipare de aprobare extrem de asemănătoare. Smith a arătat că tendinţa comună din cele şase studii de a da răspunsuri afirmative era mai puternică în ţări care, după estimărilor noastre, erau colectiviste şi aveau o distanţă mare faţă de putere. Studiul lui Smith ne-a pus la dispoziţie o

măsurătoare neinvazivă a gradului în care repondenții dintr-o cultură vor să mențină armonia formală și respectul față de cercetători.[13]

Individualismul și colectivismul sunt două dimensiuni sau una singură?

O întrebare care se pune deseori este dacă e corect să tratăm individualismul și colectivismul ca poli opuși ai aceleiași dimensiuni. N-ar trebui oare să-i privim ca două dimensiuni distincte? Răspunsul depinde de nivelul la care facem comparația: societățile în ansamblul lor (subiectul cărții noastre) sau indivizii din societăți. Aceasta e cunoscută sub numele de problema *nivelului analizei*.

Societățile sunt alcătuite dintr-o mare diversitate de membri individuali, care au o mare diversitate de valori personale. Testele au demonstrat că un om poate obține un punctaj mare atât pentru valorile individualiste, cât și pentru cele colectiviste, sau mare pentru unele și mic pentru celelalte, sau mic pentru ambele. Prin urmare, atunci când comparăm valorile indivizilor, individualismul și colectivismul trebuie tratate ca două dimensiuni separate.[14]

Când studiem societăți, comparăm două tipuri de date: valorile medii ale punctajelor indivizilor din fiecare societate, plus caracteristicile societăților în ansamblu, inclusiv instituțiile lor. Cercetări efectuate de noi și de alții au arătat că societățile în care oamenii au în medie valori mai individualiste au de asemenea în medie valori mai puțin colectiviste. E posibil ca persoane individuale să se abată de la acest tipar, însă cei care se abat de la el sunt mai puțini decât cei care i se conformează. Instituțiile din aceste societăți reflectă faptul că s-au dezvoltat sau au fost concepute în primul rând pentru a fi pe placul individualiștilor. Societățile în care oamenii au în medie valori mai colectiviste au de asemenea în medie valori mai puțin individualiste. Instituțiile acestor societăți presupun că oamenii sunt cu precădere colectiviști. Prin urmare, la nivelul societății (sau al țării), individualismul și colectivismul apar ca poli opuși ai uneia și aceleiași dimensiuni. Poziția unei țări în funcție de această dimensiune arată care e soluția societății la o dilemă universală: cât de puternice e de dorit să fie relațiile unui adult cu grupul sau grupurile cu care se identifică.

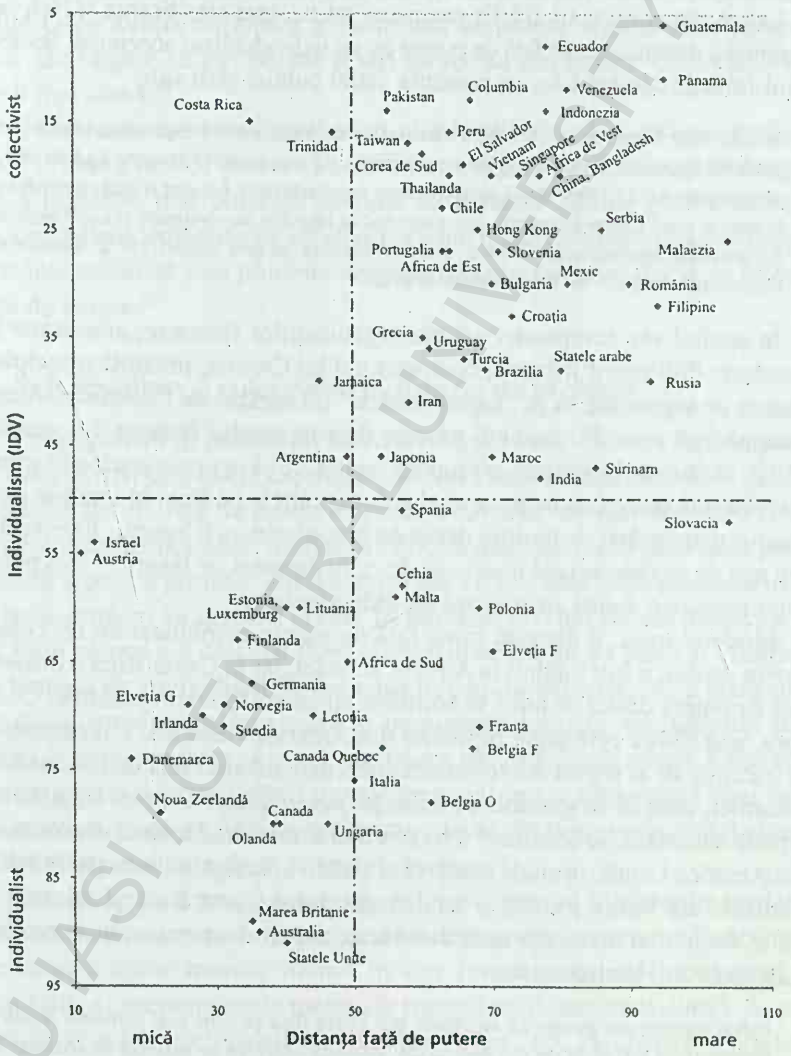
Colectivismul și distanța față de putere

Multe țări cu punctaj mare pentru indicele distanței față de putere (tabelul 3.1) au un punctaj mic pentru indicele individualismului (tabelul 4.1),

BCU IAȘI - CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

și viceversa. Cu alte cuvinte, cele două dimensiuni sunt de regulă corelate negativ: țările cu distanță mare față de putere e de asemenea probabil să fie mai colectiviste, iar țările cu distanță mică față de putere să fie mai individualiste. Relația dintre cei doi indici e reprezentată grafic în figura 4.1.

Figura 4.1 Distanța față de putere și individualismul



BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În graficul din figura 4.1 țările se grupează în jurul diagonalei stânga jos-dreapta sus, reflectând corelația între distanța față de putere și colectivism.[15] În culturile în care oamenii sunt dependenți de grupurile interne, ei sunt *de regulă* dependenți și față de cei care reprezintă puterea. Majoritatea familiilor extinse au structuri patriarhale, cu un cap al familiei care exercită o puternică autoritate morală. În culturile în care oamenii sunt relativ independenți de grupurile interne, ei sunt *de regulă* mai puțin dependenți și de alte persoane care reprezintă puterea.

Există totuși excepții. Țările europene latine, mai ales Franța și Belgia, combină o distanță medie față de putere cu un individualism accentuat. Sociologul francez Michel Crozier prezintă astfel cultura țării sale:

> *În cutumele franceze, se consideră că relațiile de dependență exprimate direct sunt greu de acceptat. Totuși, imaginea predominantă a autorității continuă să fie cea a absolutismului. [...] Cele două atitudini sunt contradictorii. Ele pot fi însă reconciliate în cadrul unui sistem birocratic, din moment ce regulile impersonale și centralizarea fac posibilă reconcilierea între o idee absolutistă asupra autorității și eliminarea majorității relațiilor de dependență directă.*[16]

În studiul său comparativ asupra organizațiilor franceze, americane și olandeze, Philippe d'Iribarne, compatriotul lui Crozier, prezintă principiul francez de organizare ca pe „logica onoarei" (*la logique de l'honneur*). Acest principiu, pe care d'Iribarne îl găsește deja în regatul francez din secolul XVIII, înainte de Napoleon, presupune ca fiecare să ocupe o poziție în ierarhie (distanță mare față de putere), dar consecințele poziției în ierarhie sunt impuse mai curând de tradiție decât de grupul căruia îi aparții. Este vorba „nu atât de ce datorezi celorlalți, cât de ce îți datorezi ție însuți".[17] Am putea numi aceasta o formă *stratificată* de individualism.

Modelul opus, o distanță mică față de putere combinată cu un colectivism mediu, a fost întâlnit în Austria și Israel, iar în Costa Rica o distanță față de putere destul de mică se combină cu un colectivism puternic. Costa Rica, una dintre cele șapte republici din America Centrală, e recunoscută ca excepție de la regula latino-americană a dependenței față de conducători puternici, ceea ce în spaniolă se numește *personalismo*. Costa Rica nu are armată națională. Se consideră a fi „cea mai adânc înrădăcinată democrație" din America Latină, în ciuda relativei ei sărăcii în comparație cu țările industrializate ale lumii. Făcând o comparație între Costa Rica și Nicaragua, statul vecin mai mare, dar mult mai sărac, expertul american în dezvoltare Lawrence E. Harrison scria:

> *Există numeroase dovezi că locuitorii din Costa Rica se simt mai puternic legați de compatrioții lor decât cei din Nicaragua. Această legătură se reflectă în accentul statornic pus pe învățământul public și pe asistența medicală, în mai viguroasa ei mișcare*

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

de cooperare, într-un sistem juridic remarcabil, în raport cu standardele latino-americane, prin imparţialitate şi respectul legalităţii, şi mai cu seamă în flexibilitatea politicii sale, în capacitatea de a găsi soluţii paşnice, în înţelegerea nevoii de compromis.[18]

Cazuri ca Franţa şi Costa Rica justifică tratarea distanţei faţă de putere şi colectivismului ca două dimensiuni separate, în ciuda faptului că în majoritatea ţărilor ele merg mână în mână. Una din explicaţiile corelaţiei dintre ele este că ambele sunt asociate cu un al treilea factor: avuţia naţională. Dacă avuţia naţională e menţinută constantă – dacă vom compara doar ţări bogate cu ţări bogate şi ţări sărace cu ţări sărace –, relaţia devine mult mai slabă.[19]

Comparaţii între studiul IBM şi alte studii vin să confirme distincţia între distanţa faţă de putere şi colectivism. Studii privind inegalitatea prezintă rezultate mai puternic corelate cu distanţa faţă de putere decât cu individualism–colectivism, iar studii privind integrarea indivizilor în grupuri prezintă rezultate mai puternic corelate cu colectivismul decât cu distanţa faţă de putere.[20]

Individualism şi colectivism în funcţie de profesie

Un argument în plus în favoarea distincţiei între distanţa faţă de putere şi colectivism este acela că, după cum am văzut în capitolul 3, în timp ce indicii distanţei faţă de putere au putut fi calculaţi nu numai pentru ţări, ci şi pentru profesii, indicii individualismului au putut fi calculaţi doar pentru ţări, nu şi pentru profesii. Într-o comparaţie vizând felul în care oameni având diferite *profesii* au răspuns la cele 14 întrebări privind scopul în munca lor, pe baza cărora s-a calculat IDV, răspunsurile lor nu au putut fi clasificate în termeni de individualism sau colectivism. În caracterizarea profesiilor, de pildă, importanţa provocării şi importanţa folosirii aptitudinilor merg mână în mână, în timp ce în caracterizarea ţărilor ele sunt opuse. Când comparăm profesii, atunci când timpul personal are o importanţă mai mare, provocarea tinde să fie mai puţin importantă, în timp ce în cazul comparaţiei dintre ţări cele două se susţin reciproc.[21]

O pereche de termeni care poate fi folosită pentru a diferenţia profesiile este *intrinsec–extrinsec*. Aceste cuvinte desemnează ce anume îi motivează pe oameni într-o muncă: munca în sine (munci intrinsec motivante) sau condiţiile şi recompensele materiale (munci extrinsec motivante). Această distincţie a fost vehiculată la sfârşitul anilor '50, ca urmare a studiului privind motivaţia în muncă întreprins de psihologul american Frederick

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Herzberg şi echipa sa, studiu în care se afirma că factorii intrinseci sunt „motivatorii" reali, iar cei extrinseci reprezintă „igiena" psihologică a muncii.[22] Persoanele cu profesii care necesită mai multă instrucție tind să considere că elementele intrinseci sunt mai importante, în timp ce persoanele cu profesii având un statut social inferior şi necesitând mai puțin studiu preferă elementele extrinseci. Deşi utilă pentru a deosebi culturile ocupaționale, distincția intrinsec–extrinsec nu e potrivită pentru compararea țărilor.

Individualism şi colectivism în familie

La începutul acestui capitol, individualismul a fost asociat cu o structură de tipul familiei nucleare, iar colectivismul cu o structură de tipul familiei extinse, de aici apărând distincția între grupurile interne şi grupurile externe. Relația dintre individ şi grup, la fel ca alte elemente de bază ale culturii umane, e deprinsă mai întâi în familie. Faptul că Japonia are un punctaj care o situează pe la mijlocul tabelului 4.1 (poziția 35/37 şi un IDV de 46) poate fi înțeles, cel puțin în parte, din faptul că în familia japoneză tradițională doar fiul cel mare continuă să locuiască cu părinții, creând astfel o structură ereditară undeva între cea nucleară şi cea extinsă.

Copilul care creşte înconjurat de persoane mai în vârstă, de vârsta lui sau mai tinere învață în chip firesc să se privească pe sine ca pe o parte din „noi" – în mult mai mare măsură decât copilul dintr-o familie nucleară. Un copil dintr-o familie extinsă e rareori singur, atât ziua, cât şi noaptea. O studentă venită din Africa în Belgia să studieze la universitate ne-a spus că se află prima oară în viața ei singură într-o cameră pentru mai mult timp. În schimb, studenți din nordul Europei care au revenit după un stagiu de practică în Peru sau Malaezia s-au plâns că nu erau lăsați niciodată singuri de gazdele lor.

În condițiile unor contacte sociale intense şi continue, menținerea armoniei cu mediul social devine o virtute esențială care se extinde şi în alte sfere dincolo de familie. În majoritatea culturilor colectiviste, înfruntarea deschisă a unei alte persoane e considerată impertinentă şi indezirabilă. Cuvântul *nu* e folosit rar, pentru că a spune „nu" *este* o înfruntare; „poate că ai dreptate" sau „ne mai gândim la asta" sunt exemple de refuz politicos. În acelaşi spirit, cuvântul *da* nu trebuie neapărat considerat ca o aprobare, ci ca menținerea deschisă a căii de comunicare; „da, am auzit ce ați spus" e sensul lui în Japonia.

Pe de altă parte, în culturile individualiste a spune ce gândeşti e o virtute. A spune adevărul despre ce simți e caracteristica unui om sincer şi onest. Înfruntarea poate fi salutară; se consideră că o ciocnire de opinii conduce

spre un adevăr mai înalt. Efectul comunicării asupra altor oameni trebuie luat în seamă, dar, de regulă, asta nu justifică mistificarea faptelor. Adulții trebuie să poată primi în mod constructiv reacțiile directe. În familie, copiii sunt învățați să spună întotdeauna adevărul, chiar dacă asta rănește. A face față conflictelor intră în firescul vieții de familie.

Un fost misionar olandez în Indonezia (țară cu un IDV de 14 şi ocupând poziția 70/71) povestea despre interpretarea neașteptată dată de enoriașii săi următoarei parabole din Biblie: „Un om avea doi fii. Şi, ducându-se la cel dintâi, i-a zis: Fiule, du-te astăzi şi lucrează în via mea. Iar el, răspunzând, a zis: Mă duc, Doamne, şi nu s-a dus. Mergând la al doilea, i-a zis tot așa; acesta, răspunzând, i-a zis: Nu vreau, apoi căindu-se, s-a dus. Care dintre aceştia doi a făcut voia Tatălui?"[23] Răspunsul biblic este cel de al doilea, însă enoriașii indonezieni au fost de părere că primul, fiindcă a respectat armonia formală şi nu şi-a contrazis tatăl. Dacă s-a dus sau nu, asta conta mai puțin. În timpul unui curs al lui Gert Jan, un student grec a întrebat „Erau şi alții de față?"; dacă da, după părerea lui, primul fiu ar avea argumente în favoarea sa, pentru că nu şi-a făcut tatăl de ruşine în public. Grecia are o cultură cu un colectivism intermediar.

În familia colectivistă copiii învață să se orienteze după alții când trebuie să-şi spună părerea. Opiniile personale nu există – ele sunt predeterminate de grup. Dacă apare o nouă problemă în privința căreia nu există o opinie de grup prestabilită, e nevoie de un fel de consiliu de familie înainte de a exprima o opinie. Despre un copil care în mod repetat îşi exprimă păreri ce se abat de la linia colectivă se spune că are o fire rea. În familia individualistă, dimpotrivă, se așteaptă din partea copiilor să-şi formeze opinii proprii şi sunt încurajați s-o facă, iar despre un copil care reproduce mereu opiniile celorlalți se spune că are un caracter slab. Comportamentul corespunzător unui caracter dorit depinde de mediul cultural.

Loialitatea față de grup, element esențial al familiei colectiviste, presupune şi ca resursele să fie împărțite. Dacă unul dintre membrii familiei extinse de douăzeci de persoane are o slujbă plătită, iar ceilalți nu au, e de așteptat ca acela care câştigă să-şi împartă venitul pentru a-şi hrăni întreaga familie. Pe baza aceluiaşi principiu, o familie poate suporta în mod colectiv cheltuielile pentru întreținerea unui membru al ei în timpul studiilor, așteptându-se ca, atunci când acesta capătă o slujbă bine plătită, să-şi împartă la rândul lui venitul.

În culturile individualiste, părinții sunt mândri dacă de la o vârstă fragedă copiii fac mici servicii pentru a-şi câştiga singuri banii de buzunar, pe care ei singuri pot hotărî cum să-i cheltuiască. În Olanda, la fel ca în multe

țări individualiste vest-europene, guvernul contribuie substanțial la cheltuielile pentru întreținerea studenților. În anii '80 sistemul a fost modificat, de la o subvenție acordată părinților la o subvenție acordată direct studenților, ceea ce le subliniază independența. Băieții și fetele sunt tratați ca actori economici independenți de la vârsta de 18 ani. În Statele Unite e normal ca studenții să-și plătească studiile angajându-se temporar și făcând împrumuturi personale; fără a primi sprijin guvernamental, și ei sunt mai puțin dependenți de părinți și deloc dependenți de rudele mai îndepărtate.

În culturile individualiste, majoritatea copiilor e de așteptat să se mute din casa părintească și să trăiască pe cont propriu când își încep studiile universitare. În culturile colectiviste, acest lucru se întâmplă mai rar. Datele Eurobarometrului din 19 țări relativ bogate ale Uniunii Europene arată că, în cazul în care tinerii folosesc argumentul „nu-mi permit să mă mut", asta ține de colectivism, nu de avuția națională! Argumentele economice sunt deseori raționalizări* ale valorilor culturale.[24]

Într-o societate colectivistă, obligațiile familiale nu sunt doar financiare, ci și rituale. Evenimentele de familie cum sunt botezurile, căsătoriile și mai ales înmormântările sunt extrem de importante și nu trebuie să lipsești de la ele. Managerii care provin din societăți individualiste și lucrează în alte țări, cu societăți colectiviste, sunt deseori surprinși de motivele familiale invocate de angajații care solicită o învoire; ei au impresia că sunt păcăliți, dar e foarte probabil ca motivele să fie autentice.

Într-o cultură individualistă, atunci când se întâlnesc, oamenii simt nevoia să comunice verbal. Tăcerea e considerată nefirească. Conversațiile sociale pot fi înfiorător de banale, dar sunt obligatorii. Într-o cultură colectivistă, faptul de a fi împreună e suficient din punct de vedere afectiv; nu ești obligat să vorbești, dacă nu ai ceva de comunicat. Raden Mas Hadjiwibowo, un om de afaceri indonezian dintr-o familie nobilă din Java, își amintește vizitele de familie din tinerețea sa din anii '30:

> *Vizitele între membrii familiei din Java nu trebuiau anunțate dinainte. De fapt, era simplu s-o faci, fiindcă, deși telefonul nu intrase încă în uzul curent, puteai să trimiți un servitor cu o scrisoare pentru a solicita o întâlnire. Dar nu se proceda niciodată așa, nimeni nu-și putea închipui că i-ar deranja pe ceilalți. Vizitele nu deranjau niciodată. Nu existau musafiri nepoftiți. Ușa era (și este și acum) mereu deschisă. Musafirii erau întâmpinați cu o politețe voioasă și erau invitați să ia loc. Gazdele se retrăgeau în grabă pentru a se îmbrăca într-o ținută mai potrivită decât hainele de*

* Termen din psihanaliză care desemnează inventarea de motive credibile care se substituie unor motive ascunse, inconștiente. (*N. t.*)

lucru. Fără să întrebe, un servitor aducea cafea sau ceai. Erau oferite fursecuri, iar între timp gazdele se alăturaseră deja musafirilor.

Stăteam așa, dar nimeni nu scotea o vorbă. Nu ne simțeam stânjeniți de această tăcere; nimeni nu se tulbura din pricina asta. Din când în când, se făcea schimb de impresii și de noutăți. Dar nu era nepărată nevoie. Ne făcea plăcere să fim împreună, să ne revedem. După primul schimb de noutăți, orice altă comunicare era absolut redundantă. Dacă nu aveai ceva de spus, n-avea rost să reciți platitudini. După vreo oră, musafirii cereau permisiunea să plece. Ne despărțeam mulțumiți și unii, și alții. În orașele mai mici din Java, viața arată și acum la fel.[25]

Datele Eurobarometrului pentru 19 țări europene bogate scot în evidență diferențe izbitoare atunci când oamenii sunt întrebați dacă „se duc zilnic la restaurant sau la bar": în culturile colectiviste, această formă de socializare e mult mai frecventă.[26] În culturile individualiste, oamenii preferă să se întâlnească acasă, asta presupunând că o fac: „*My home is my castle*" (Casa mea e castelul meu) spune o zicală din individualista Anglie.

Antropologul şi bine-cunoscutul autor american Edward T. Hall (1914–2009) a deosebit culturile pe baza modului lor de comunicare în cadrul unei dimensiuni care se întinde de la un context bogat la un context sărac.[27] O comunicare cu context bogat este una în care sunt puține de spus sau de scris, pentru că majoritatea informației fie se află în mediul fizic, fie se presupune că e cunoscută de cei implicați, iar o mică parte din ea e conținută în partea codificată, explicită a mesajului. Acest tip de comunicare e des întâlnit în culturile colectiviste; vizita de familie despre care vorbeşte Hadjiwibowo e un exemplu emblematic. O comunicare cu context sărac e una în care marea masă a informației se întemeiază pe codul explicit, ceea ce e tipic pentru culturile individualiste. Contractele americane de afaceri sunt mult mai lungi decât contractele japoneze de afaceri.

Alături de armonie, un alt concept important în familia colectivistă este cel de *ruşine*. Societățile individualiste au fost prezentate drept culturi ale *vinovăției*: cei care încalcă regulile societății se vor simți deseori vinovați, împovărați de o conştiință dezvoltată la nivel individual, care funcționează ca un ghid personal interior. Dimpotrivă, societățile colectiviste sunt culturi ale ruşinii: membrii unui grup în care cineva a încălcat regulile societății se vor simți ruşinați, dintr-un sentiment de datorie colectivă. Ruşinea e de natură socială, vinovăția e de natură individuală; te simți sau nu ruşinat dacă încălcarea regulilor a fost sau nu dezvăluită celorlalți. Ruşinea izvorăşte mai mult din această dezvăluire decât din încălcarea în sine – ceea ce nu e valabil în cazul vinovăției, pe care o simți indiferent dacă fapta reprobabilă e sau nu cunoscută de ceilalți.

Un alt concept născut în familia colectivistă este cel de *obraz*. „*Losing face*" (a-ți păta obrazul), în sensul de a fi umilit, este o expresie care a pătruns în engleză din limba chineză; engleza nu avea un echivalent pentru ea. David Yau-Fai Ho, un sociolog din Hong Kong, a definit expresia astfel: „Obrazul e pătat atunci când, printr-o acțiune fie proprie, fie a celor apropiați, un om nu-și îndeplinește obligațiile esențiale ce decurg din poziția socială pe care o ocupă."[28] Chinezii folosesc și expresia „a-i acorda cuiva obraz", în sensul de cinstire sau prestigiu. În esență, *obraz* desemnează relația cuvenită cu mediul social, la fel de importantă pentru un om (și pentru familia lui) cum e partea din față a capului. Importanța obrazului e consecința traiului într-o societate extrem de atentă la contextele sociale. Limbile altor culturi colectiviste au cuvinte cu sensuri mai mult sau mai puțin asemănătoare. În Grecia, de pildă, există cuvântul *philotimo*; Harry Triandis, un psiholog american de origine greacă, scria:

> *Un om este* philotimos *în măsura în care se conformează normelor și valorilor grupului său intern. Acestea includ numeroase sacrificii pe care trebuie să le faci pentru membrii familiei, prieteni și alții care „sunt preocupați de bunăstarea" ta; de exemplu, pentru un bărbat, să-și amâne nunta până când surorile lui se mărită și primesc zestrea cuvenită face parte din obligațiile țăranilor greci, dar și indieni (și e valabil pentru multe alte popoare aflate între cele două țări).*[29]

În societatea individualistă, echivalentul este respectul de sine, dar din nou acesta e definit din perspectiva individului, în timp ce obrazul și *philotimo* sunt definite din perspectiva mediului social.

De regulă, societățile colectiviste găsesc mijloace pentru a stabili legături de tip familial cu persoane cu care nu se înrudesc biologic, dar sunt integrate social în grupul intern. De exemplu, în America Latină, aceasta se poate face prin instituția unor *compadres* și *comadres*, care sunt tratați ca rude, chiar dacă nu sunt rude. Un alt exemplu e instituția *nașilor* și *nașelor*, care prin tradiție era deosebit de puternică în țările catolice și ortodoxe din Europa. În Japonia secolelor trecute, fiii mai mici deveneau ucenicii unor meșteșugari printr-o formă de adopție. Obiceiuri asemănătoare existau în Europa Centrală din Evul Mediu.

Deoarece în societățile colectiviste oamenii trebuie să respecte opiniile rudelor, alegerea partenerilor de căsnicie e un eveniment crucial nu numai pentru parteneri, ci și pentru ambele familii. Psihologul american David Buss a coordonat un studiu-anchetă privind criteriile de alegere a unui partener de căsnicie.[30] Repondenții săi au fost aproape 10 000 de tineri, femei și bărbați, cu o vârstă medie de 23 de ani, din 37 de țări. Însușirile dorite în toată lumea, atât de viitoarele mirese, cât și de viitorii miri, au fost dragostea

reciprocă, stabilitatea afectivă, inteligența și sănătatea. Alte însușiri variau de la mirese la miri și de la o țară la alta. Diferențele între țări erau legate în primul rând de individualism. În țările colectiviste, bărbații preferau ca miresele să fie mai tinere decât ei și puneau mai mult accent pe bogăția, hărnicia și castitatea lor. Femeile din țările colectiviste doreau ca mirii lor să fie mai în vârstă și mai bogați, însă pentru ele hărnicia acestora juca un rol mai puțin important, iar castitatea mirelui nu conta deloc.

Dorința bărbaților de a se însura cu o femeie castă depindea însă mai mult de sărăcia țărilor decât de colectivismul lor. O bogăție mai mare le oferă femeilor mai multe șanse de instruire (în orice societate, atunci când apare pentru prima oară accesul la instrucție, părinții dau prioritate băieților, de ajutorul cărora n-au nevoie în casă). Fetele încep să circule mai liber și au mai multe ocazii să întâlnească băieți. Oamenii au mai mult spațiu de locuit și mai multă intimitate. Se îmbunătățesc asistența medicală și informarea, inclusiv cunoștințele privind contracepția. Tinerii au mai multe ocazii să exploreze sexualitatea, iar normele sexuale se adaptează acestei situații.

Accentul pus pe hărnicia, bogăția și castitatea miresei în societățile colectiviste este o consecință a faptului că în aceste societăți căsătoria e un contract între familii, nu între indivizi. E posibil ca mirele și mireasa să nu aibă multe de spus în privința alegerii partenerului, ceea ce nu înseamnă că asemenea căsnicii sunt mai puțin fericite. Cercetări efectuate în India au arătat că mulțumirea conjugală în căsătoriile aranjate e mai mare decât în cele din dragoste, iar în căsătoriile din dragoste indiene e mai mare decât în cele americane. Deși individualismul valorizează iubirea romantică, el poate impieta asupra dezvoltării intimității.[31] Într-o anchetă privind rolul dragostei în căsnicie, la care au răspuns studenți din 11 țări, una din întrebări era: „Dacă un bărbat (o femeie) ar avea toate calitățile pe care vi le doriți, v-ați căsători cu el (ea) dacă nu ați fi îndrăgostit(ă) de el (ea)?" Răspunsurile au variat în funcție de gradul de individualism din cele 11 societăți, de la 4% „da" și 86% „nu" în Statele Unite, la 50 % „da" și 39 % „nu" în Pakistan.[32] În societățile colectiviste, alte considerații decât dragostea cântăresc greu în căsnicie.

În 2005, o companie de cercetare a pieței cu sediul la New York a studiat idealurile de frumusețe fizică ale fetelor cu vârste între 15 și 17 ani, prin interviuri telefonice în mari orașe din zece țări din întreaga lume: Brazilia, Canada, China, Germania, Marea Britanie, Italia, Japonia, Mexic, Arabia Saudită și Statele Unite. Una din întrebări era: „Cine are cea mai puternică influență asupra idealului tău de frumusețe?" În culturile colectiviste,

BCU IAȘI CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

tinerele le indicau cel mai adesea pe prietenele lor – grupul intern; în culturile individualiste, îi indicau (în general) pe băieți.[33]

Tabelul 4.2 Diferențele esențiale între societățile colectiviste și cele individualiste I: norma generală și familia

COLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Oamenii se nasc în familii extinse sau în alte grupuri interne care continuă să-i protejeze în schimbul loialității lor	Toți sunt educați pentru a avea grijă doar de sine și de familia imediată (nucleară)
Copiii învață să gândească în termeni de „noi"	Copiii învață să gândească în termeni de „eu"
Standardele valorilor diferă pentru grupurile interne și externe: excluziune	Aceleași standarde ale valorilor se aplică tuturor: universalitate
Armonia trebuie menținută întotdeauna, iar confruntările directe trebuie evitate	A spune ce gândești e o caracteristică a omului cinstit
Prieteniile sunt predeterminate	Prieteniile sunt voluntare și trebuie cultivate
Resursele trebuie împărțite cu rudele	Posesia resurselor e individuală, chiar și pentru copii
Copiii adulți locuiesc cu părinții	Copiii adulți părăsesc casa părintească
Comunicare cu context bogat	Comunicare cu context sărac
Socializare frecventă în locurile publice	Casa mea e castelul meu
Încălcarea regulilor aduce rușinea și pătarea obrazului pentru sine și pentru grup	Încălcarea regulilor aduce vinovăția și pierderea respectului de sine
Miresele trebuie să fie tinere, harnice și caste; mirii trebuie să fie mai în vârstă	Criteriile pentru partenerul de căsnicie nu sunt predeterminate
Cea mai puternică influență asupra idealurilor de frumusețe ale fetelor: prietenele lor	Cea mai puternică influență asupra idealurilor de frumusețe ale fetelor: în general, băieții

Tabelul 4.2 sintetizează diferențele esențiale între societățile colectiviste și cele individualiste prezentate până acum.

Limbă, personalitate și comportament în culturile individualiste și colectiviste

Un cuplu australian de origine japoneză, Yoshi și Emiko Kashima, el psiholog, ea lingvist, a studiat relația dintre cultură și limbă. Între alte trăsături ale limbilor, ei au studiat *dispariția pronumelui* – omiterea pronumelui pentru persoana întâi singular („eu") în propoziții (de exemplu, în spaniolă: *te quiero* – te iubesc – în loc de *yo te quiero* – eu te iubesc). Ei au cercetat 39 de limbi din 71 de țări și au căutat corelații cu alte variabile. Cea mai puternică dintre corelații a fost cu IDV.[34] Limbile din culturile indi-

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

vidualiste impun de regulă vorbitorilor să folosească pronumele „eu" când vorbesc despre ei; limbile din culturile colectiviste permit sau impun omiterea acestuia. Limba engleză, vorbită în cele mai individualiste ţări din tabelul 4.1, e singura limbă din câte cunoaştem în care pronumele „eu" se scrie cu majusculă: „I".

În timp, limbile se modifică, însă foarte lent. Pronumele pentru persoana întâi singular era folosit în poezia medievală a Europei occidentale. Un adagiu arab din aceeaşi epocă spune: „Blestemat fie satanicul «eu»!"[35] Legătura dintre punctajele culturilor şi trăsăturile limbilor ilustrează vechimea rădăcinilor diferenţelor culturale. E o naivitate să aşteptăm ca diferenţele din zilele noastre să dispară într-o viaţă de om.

Antropologul american de origine chineză Francis Hsu a arătat că în limba chineză nu există un echivalent pentru *personalitate* în înţelesul occidental al cuvântului. În Occident, „personalitatea" e o entitate separată, distinctă de societate şi de cultură – un atribut al individului. Traducerea cea mai fidelă în chineză ar fi *ren*, dar acest cuvânt nu include doar individul, ci şi mediul social şi cultural apropiat, care dă sens existenţei lui.[36]

Aceeaşi observaţie a fost făcută de doi psihologi americani, Hazel Rose Markus şi Shinobu Kitayama, al doilea de origine japoneză. Ei au arătat că multe culturi asiatice au despre individualitate concepţii care insistă asupra legăturilor fundamentale dintre indivizi, în timp ce în America indivizii caută să-şi menţină independenţa faţă de ceilalţi, concentrându-se asupra sinelui, descoperind şi exprimând trăsăturile lor interioare unice. Felul în care oamenii se percep pe sine diferă de la o cultură la alta.[37] Conform interpretării noastre, culturile individualiste încurajează un eu independent, iar culturile colectiviste un eu interdependent.

Psihologul american Solomon E. Asch (1907–1996) a conceput un experiment destul de răutăcios pentru a testa în ce măsură americanii îşi susţin propria părere împotriva majorităţii. Subiectul îşi închipuia că face parte dintr-un grup de oameni care trebuiau să aprecieze care din două linii este mai lungă. Fără ca el să ştie, toţi ceilalţi membri ai grupului erau complici cu experimentatorul şi dădeau anume un răspuns greşit. În această situaţie, mulţi dintre subiecţi s-au conformat părerii grupului, împotriva convingerii lor. Începând cu anii '50, experimentul a fost repetat în mai multe ţări. Procentajul subiecţilor care s-au conformat judecăţii false s-a corelat negativ cu punctajele IDV ale ţărilor.[38]

În capitolul 2 am vorbit despre relaţia dintre personalitate şi cultura naţională, stabilită pe baza corelaţiei pentru 33 de ţări între punctajele medii ale celor cinci dimensiuni ale personalităţii („Big Five") şi punctajele dimensiunilor noastre culturale. Au apărut corelaţii semnificative între punctajele

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Big Five" medii pe țară și toate cele patru dimensiuni culturale IBM, însă cea mai puternică a fost între extravertire și IDV.[39] Extravertirea (opusă introvertirii) combină următorul set de aspecte ale personalității autoevaluate care merg de regulă mână în mână: căldura, sociabilitatea, asertivitatea, dinamismul, gustul pentru agitație și emoțiile pozitive. Corelația arată că, în medie, oamenii din culturile individualiste își acordă un punctaj mai mare pentru aceste aspecte decât cei din culturile colectiviste. Poate părea surprinzător că oamenii aparținând unor culturi care încurajează un „eu" independent se autoevaluează cu un punctaj mai mare pentru sociabilitate, dar exact atunci când relațiile dintre oameni *nu* sunt impuse de cultură, hotărârea lor conștientă de a se alătura devine mai importantă.

Psihologul american David Matsumoto a analizat un număr mare de studii privind identificarea emoțiilor din expresia feței. Cercetătorii au clasificat emoțiile ce reies din fotografii în următoarele categorii: fericire, surpriză, tristețe, teamă, dezgust și furie. Pentru 15 țări din setul IBM, procentajele subiecților care au identificat corect fericirea erau corelate pozitiv cu IDV, iar procentajele celor care au identificat corect tristețea erau corelate negativ. Interpretarea noastră este aceea că în culturile individualiste e încurajată exprimarea fericirii, dar e descurajată împărtășirea tristeții; în culturile colectiviste se întâmplă invers.[40]

Profesorul american Robert Levine le-a cerut studenților lui proveniți din diferite țări să adune date privind ritmul vieții în orașele lor natale. Una dintre mărimi era viteza deplasării pe jos, definită prin timpul cronometrat în care 70 de persoane adulte sănătoase (de ambe sexe, în număr egal) parcurg o distanță de 20 de metri în două zone neaglomerate din fiecare oraș. Din cele 31 de țări studiate, 23 erau comune cu cele din setul IBM. Viteza de mers s-a dovedit a fi puternic corelată cu IDV. Oamenii din culturile individualiste mergeau de regulă mai repede.[41] Interpretăm aceasta ca pe expresia fizică a ideii pe care și-o fac despre sine: oamenii din culturile individualiste sunt mai activi în încercarea de a ajunge undeva.

Informații importante privind diferențele de comportament de la țară la țară pot fi obținute din anchetele asupra consumatorilor. Comparând 15 țări europene, profesoara de marketing și consultanta olandeză Marieke de Mooij a găsit numeroase corelații semnificative între comportamentul consumatorului și IDV.[42] Oamenii din țările cu IDV mare locuiau cu o probabilitate mai mare la casă decât la bloc. Era mai probabil să aibă o grădină și o rulotă (pentru vacanțe). Aveau în mai mare măsură câini și mai ales pisici, care consumau hrană specială pentru animale de companie. (Pisicile sunt mai individualiste decât câinii!) Era mai probabil să aibă asigurare de

BCU BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

viaţă şi asigurare pentru casă. Erau mai frecvent angrenaţi în activităţi de bricolaj: zugrăvirea pereţilor, vopsitul lemnăriei, tapetare, tâmplărie, inovaţii şi reparaţii electrice şi mecanice. În toate aceste cazuri, IDV explica mai bine diferenţele între ţări decât avuţia naţională. Toate sugerau un stil de viaţă în care omul încearcă să se descurce de unul singur, fără să depindă de alţii.

În privinţa informaţiei, oamenii din ţările cu IDV mare citesc mai multe cărţi şi e mai probabil să aibă calculator personal şi telefon cu mesagerie vocală. Locuitorii ţărilor cu IDV mare considerau mai frecvent că reclamele de la televiziune sunt utile pentru a căpăta informaţii despre produse noi. Se bazau mai mult pe informaţiile din media decât pe cele aflate prin reţeaua de cunoştinţe.

Nu există vreun indiciu că locuitorii din ţările având culturi individualiste sunt mai sănătoşi sau mai bolnavi decât cei din ţări având culturi colectiviste, dar faptul că primii sunt mai preocupaţi de propria persoană se vede din grija mai mare pe care o au pentru sănătatea lor. Dacă ne limităm analiza la ţările bogate, în care se presupune că oamenii au la dispoziţie o asistenţă medicală completă, cei din culturi individualiste cheltuiesc o parte mai mare din venitul lor pentru sănătate. De asemenea, guvernele acestor ţări alocă o parte mai mare din buget pentru asistenţa medicală.[43]

Culturile individualiste şi cele colectiviste abordează în mod diferit problema infirmităţii. Un studiu efectuat în rândul asistenţilor medicali australieni a scos în evidenţă reacţii diferite faţă de apariţia unui handicap la comunităţile anglo-saxonă, arabă, chineză, germanofonă, greacă şi italiană. În comunităţile individualiste (anglo-saxonă şi germanofonă), persoanele cu handicap rămâneau de regulă vesele şi optimiste, le displăcea ideea de a depinde de alţii şi de a primi ajutor şi îşi făceau planuri de viitor cât mai firesc cu putinţă. În comunităţile colectiviste (greacă, chineză, arabă), suferinţa, ruşinea şi pesimismul erau mai frecvent exprimate; rudelor li se cereau sfatul şi sprijinul, lor le revenea să hotărască viitorul persoanei cu handiap. Italienii ocupau o poziţie de mijloc; Italia de Nord e mai individualistă, dar o mare parte din imigranţii italieni din Australia provin din sudul colectivist. Un alt studiu prezintă răspunsurile aceluiaşi eşantion de asistenţi medicali legate de comportamentul aceloraşi grupuri faţă de copiii cu handicap. Din nou, în comunităţile individualiste exista tendinţa de a-i trata pe copiii cu infirmităţi, pe cât posibil, la fel ca pe ceilalţi copii, lăsându-i să participe la toate activităţile, de câte ori era posibil. În comunităţile colectiviste, handicapul era privit ca o ruşine pentru familie şi ca un stigmat asupra membrilor săi – mai ales dacă era vorba de un băiat –, iar de cele mai multe ori copilul era ţinut departe de ochii lumii.[44]

Tabelul 4.3 Diferențele esențiale între societățile colectiviste și cele individualiste II: Limbă, personalitate și comportament

COLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Se evită folosirea cuvântului „eu"	E încurajată folosirea cuvântului „eu"
Sine interdependent	Sine independent
La testele de personalitate, oamenii sunt mai introvertiți	La testele de personalitate, oamenii sunt mai extravertiți
E încurajată exprimarea tristeții și descurajată exprimarea fericirii	E încurajată exprimarea fericirii și descurajată exprimarea tristeții
Viteză de mers mai mică	Viteză de mers mai mare
Tiparele consumului dovedesc dependență de alții	Tiparele consumului dovedesc stiluri de viață autonome
Sursa principală de informații e rețeaua socială	Sursa principală de informații sunt media
Pentru asistența medicală se cheltuiește o parte mai mică din venitul public și privat	Pentru asistența medicală se cheltuiește o parte mai mare din venitul public și privat
Persoanele cu handicap sunt rușinea familiei și trebuie ascunse de ochii lumii	Persoanele cu handicap trebuie să ducă pe cât posibil o viață normală

Tabelul 4.3 rezumă diferențele esențiale între societățile colectiviste și cele individualiste din această secțiune.

Individualism și colectivism la școală

Relația dintre individ și grup, care a fost întipărită în conștiința copilului în primii ani de viață, în familie, e apoi dezvoltată și consolidată la școală. Lucrul acesta se vede foarte limpede în comportamentul din clasă. În cadrul ajutorului pentru dezvoltare, se întâmplă deseori ca profesori dintr-o cultură individualistă să se mute într-un mediu colectivist. Acești profesori sunt de multe ori nemulțumiți că elevii nu iau cuvântul, nici măcar atunci când profesorul pune o întrebare clasei. Pentru elevul care se privește pe sine ca parte a unui grup e ilogic să-și spună părerea fără aprobarea grupului. Dacă profesorul vrea ca elevii să ia cuvântul, el trebuie să se adreseze personal unui elev anume.

Elevii din culturile colectiviste ezită de asemenea să ia cuvântul în fața unor grupuri mai mari în absența profesorului, mai ales dacă din acestea fac parte și oameni relativ străini – membri ai grupului extern. În grupuri mai mici, ezitarea scade. Într-o clasă numeroasă, colectivistă sau cultural eterogenă, crearea unor subgrupuri mici e o soluție pentru a încuraja parti-

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ciparea elevilor. De exemplu, li se poate cere elevilor să se întoarcă cu scaunul și, pentru cinci minute, să discute o problemă în grupuri de trei sau patru. Fiecărui grup i se cere să numească un purtător de cuvânt. În felul acesta, răspunsurile individuale devin răspunsuri ale grupului, iar cei care iau cuvântul o fac în numele grupului. Deseori, în timpul exercițiilor ulterioare elevii vor lua pe rând, în mod spontan, rolul purtătorului de cuvânt.

În societatea colectivistă, distincțiile dintre grupul intern și grupul extern, care își au originea în sfera familiei, vor fi prezente și la școală, astfel încât copiii provenind din etnii sau clanuri diferite vor forma adesea în clasă subgrupuri. Într-o societate individualistă, stabilirea unor sarcini colective duce mai ușor la formarea de noi grupuri decât într-o societate colectivistă. În aceasta din urmă, elevii din același mediu etnic sau din aceeași familie cu profesorul sau cu alte persoane importante din școală se vor bucura de un tratament preferențial. Într-o societate individualistă, lucrul acesta ar fi considerat nepotism și profund imoral, însă într-un mediu colectivist imoral e să *nu* îi favorizezi pe membrii grupului intern.

Într-o clasă colectivistă, armonia și păstrarea unui obraz nepătat sunt virtuțile supreme. Confruntările și conflictele trebuie evitate, sau cel puțin trebuie să ia o formă care să nu facă pe nimeni să sufere; pe cât posibil, elevii nu trebuie să-și păteze obrazul. Să-l faci de rușine pe cel care greșește (adică să faci apel la onoarea grupului) e un mijloc eficient de a-l pedepsi: el va fi pus la punct de membrii grupului intern. Profesorul are mereu în față un elev care aparține unui grup intern, niciodată un individ izolat.

Într-o clasă individualistă, elevii se așteaptă să fie tratați imparțial, ca indivizi, indiferent de mediul din care provin. Formarea grupurilor în rândul elevilor are loc mai curând ad hoc, în funcție de problema pe care o au de rezolvat sau de prietenii și aptitudini. Confruntările și discutarea deschisă a conflictelor sunt deseori considerate salutare, iar „conștiința obrazului" e slabă sau inexistentă.

Scopul educației e perceput diferit de societatea individualistă și de cea colectivistă. Cea dintâi urmărește să pregătească individul pentru a-și ocupa locul într-o societate formată din alți indivizi. Pentru asta trebuie să înveți să faci față unor situații noi, necunoscute și neprevăzute. Există o atitudine fundamental pozitivă față de nou. Scopul învățării e mai curând să știi *cum să înveți*, decât să știi cum să faci. Se presupune că toată viața ai de învățat; chiar și după universitate vei continua să studiezi (de exemplu, în cursuri post universitare).

În societatea colectivistă, accentul se pune pe adaptarea la capacitățile și virtuțile necesare pentru a fi un membru acceptat al grupului. Astfel, se

BCU CLUJ / BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

dă o mare importanță tradiției. Învățarea e considerată mai curând un proces care are loc o singură dată, rezervat doar tinerilor, iar ei trebuie să învețe *cum să facă* anumite lucruri pentru a se integra în societate. E un ritual de trecere extins.

Rolul diplomelor și certificatelor obținute ca rezultat al încheierii studiilor e și el diferit în cazul individualist și în cel colectivist. În societatea individualistă, diploma nu numai că îi asigură venituri mai mari posesorului, dar îi sporește și respectul de sine: îi dă sentimentul împlinirii. În societatea colectivistă, diploma face cinste posesorului ei (și grupului său intern) și îi dă dreptul să stea alături de cei cu un statut mai înalt – de pildă, să-și găsească un soț mai bun. Într-un anume sens, e ca „un bilet de călătorie". Acceptarea socială care vine odată cu diploma e mai importantă decât respectul de sine care însoțește dobândirea cunoștințelor dintr-un domeniu, astfel încât în societățile colectiviste tentația de a obține diplome pe căi ilicite, de exemplu de pe piața neagră, e mai mare.

Individualism și colectivism la locul de muncă

În societățile colectiviste e mai probabil ca fiii să aibă aceeași profesie ca tatăl decât în societățile individualiste.[45] Faptul că Geert și Gert Jan [Hofstede], tată și fiu, formează o echipă de autori am observat că e de regulă privit cu admirație în culturile colectiviste și uneori cu dispreț în cele individualiste. În societățile individualiste, fiii ai căror tați au o ocupație manuală vor avea mai frecvent profesii nemanuale, și invers. În societățile colectiviste, mobilitatea profesională e mai mică.

De la angajații dintr-o cultură individualistă se așteaptă să acționeze în conformitate cu propriul lor interes, iar munca trebuie organizată astfel încât interesul lor personal și cel al patronului să coincidă. Se presupune că muncitorii acționează ca „oameni economici", sau ca oameni care au deopotrivă nevoi economice și psihologice, oricum însă ca indivizi cu nevoi proprii. Într-o cultură colectivistă, un patron nu angajează niciodată un simplu individ, ci o persoană care aparține unui grup intern. Angajatul va acționa în conformitate cu interesele acestui grup intern, care pot să nu coincidă întotdeauna cu interesele sale individuale: nu e nefiresc într-o asemenea societate ca individul să se estompeze în interesul grupului intern. De multe ori veniturile trebuie împărțite cu rudele.

Într-o societate colectivistă, la angajare se ține întotdeauna seama de grupul intern. De obicei, au întâietate rudele, în primul rând cele ale patronului, dar și ale altor persoane din companie. Angajarea unor persoane

dintr-o familie deja cunoscută reduce riscurile. Apoi, rudele vor fi preocupate de reputația familiei şi vor sancționa comportamentul necorespunzător al unui membru al familiei. În societățile individualiste, relațiile de familie la locul de muncă sunt deseori indezirabile, fiindcă pot duce la nepotism şi conflict de interese. La unele companii există chiar regula ca, dacă doi angajați se căsătoresc, unul din ei să plece.

Într-o societate colectivistă, însuşi locul de muncă poate deveni un grup intern, în sensul afectiv al cuvântului – ceea ce e valabil în unele țări mai mult decât în altele, dar sentimentul că aşa trebuie să stea lucrurile e aproape mereu prezent. Relația dintre patron şi angajat e privită în termeni morali. Ea seamănă cu o relație de familie, cu obligații reciproce de protecție în schimbul loialității. În această relație, slabul randament al unui angajat nu e un motiv de concediere: nu-ți concediezi copilul. Randamentul şi capacitățile determină însă sarcinile care i se dau unui angajat. Acest tipar al relațiilor e cel mai bine cunoscut din organizațiile japoneze. În Japonia, el se aplică în sens strict numai grupului angajaților permanenți, care reprezintă pesemne mai puțin de jumătate din totalul forței de muncă. Japonia are un punctaj IDV mediu. În societățile individualiste, relația dintre angajator şi angajat e percepută în primul rând ca o tranzacție, o relație calculată între vânzători şi cumpărători pe piața muncii. Randamentul slab din partea angajatului sau o ofertă salarială mai bună a altui angajator sunt motive întemeiate şi acceptate social pentru încheierea unei relații de muncă.

Christopher Earley, un cercetător american în domeniul managementului, a ilustrat diferențele de etică a muncii între o societate individualistă şi una colectivistă printr-un experiment de laborator. În experiment, 48 de cursanți în management din sudul Chinei şi 48 din Statele Unite au fost supuşi unui test în timp limitat. Ei trebuiau să rezolve 40 de probleme, fiecare necesitând între 2 şi 5 minute, de pildă, să scrie note, să evalueze planuri şi formulare cu cereri de angajare. Jumătate dintre participanții din fiecare țară au primit următoarea sarcină colectivă: 10 dintre ei trebuiau să rezolve 200 de probleme într-o oră; cei din cealaltă jumătate au primit individual câte un set de 20 de probleme. De asemenea, jumătate din participanții din fiecare țară, atât dintre cei având o sarcină colectivă, cât şi dintre cei având sarcini individuale, trebuiau să-şi scrie numele alături de fiecare problemă rezolvată, în timp ce cealaltă jumătate trebuiau să le predea nesemnate.

Participanții chinezi, provenind dintr-o cultură colectivistă, s-au descurcat cel mai bine când au lucrat în grup şi anonim, iar cel mai prost când au lucrat individual şi s-au semnat. Participanții americani, provenind dintr-o

BCU BUCUREŞTI UNIVERSITY LIBRARY

cultură individualistă, s-au descurcat cel mai bine când au lucrat individual şi s-au semnat, dar extrem de slab când au lucrat în grup şi anonim. Tuturor participanților li s-a dat şi un test legat de valori, pentru a determina individualismul sau colectivismul lor personal: dintre chinezi, puțini au obținut un punctaj individualist, iar aceştia au avut şi rezultate conforme tiparului american; dintre americani, puțini au obținut un punctaj colectivist, iar aceştia au avut şi rezultate conforme tiparului chinezesc.[46]

În realitate, există o gamă largă de tipuri de relații angajator–angajat *în cadrul* societăților colectiviste şi individualiste. Există în țările colectiviste angajatori care nu respectă norma socială de a trata angajații ca membri ai unui grup intern, dar atunci nici angajații nu-i răsplătesc prin loialitate. În asemenea cazuri, organizațiile sindicale pot lua locul organizației de muncă şi deveni un grup intern afectiv, şi se pot declanşa conflicte violente între sindicat şi conducere, cum s-a întâmplat în anumite zone din India. Există în societățile individualiste angajatori care au creat o puternică coeziune de grup cu angajații lor, cu acelaşi echilibru între protecție şi loialitate care e norma în societatea colectivistă. Culturile organizaționale se pot abate într-o oarecare măsură de la normele majoritare, iar această originalitate le poate aduce un avantaj competitiv. Vom reveni mai pe larg la aceste probleme în capitolul 10.

Managementul într-o societate individualistă e managementul indivizilor. De obicei, subordonații pot fi mutați dintr-un loc într-altul în mod individual; dacă sunt acordate stimulente sau prime, ele trebuie corelate cu randamentul individual. Managementul într-o societate colectivistă e managementul grupurilor. Măsura în care oamenii se simt cu adevărat integrați afectiv într-un grup de muncă poate varia de la o situație la alta. Diferențele etnice şi alte diferențe de grup intern din cadrul grupului de muncă joacă un rol în procesul de integrare, iar managerii din culturile colectiviste vor fi extrem de atenți la asemenea factori. De multe ori e bine să-i pui pe oamenii de aceeaşi origine etnică într-o singură echipă, deşi managerii programați individualist consideră de regulă că acest lucru e periculos şi fac tocmai opusul. Dacă grupul de muncă funcționează ca un grup intern afectiv, stimulentele şi primele trebuie acordate grupului, nu indivizilor.

În țările cu o cultură a clasei de mijloc dominant individualistă, subculturile rurale regionale au păstrat uneori elemente puternic colectiviste. Acelaşi lucru e valabil şi pentru minoritățile muncitorilor imigranți care reprezintă majoritatea forței de muncă în unele industrii din unele țări individualiste. În asemenea cazuri pot izbucni conflicte culturale între manageri

şi muncitorii regionali sau minoritari. Conflictele se exprimă, între altele, prin ezitarea managementului de a acorda stimulente de grup atunci când acestea s-ar potrivi culturii forţei de muncă.

Tehnicile manageriale şi programele de formare au apărut aproape exclusiv în ţări individualiste, iar ele se bazează pe presupuneri culturale care pot să nu fie valabile în culturile colectiviste. Un element standard în formarea şefilor de ateliere priveşte desfăşurarea *interviurilor de evaluare* – discuţii periodice în care sunt analizate rezultatele subordonatului. Ele pot fi incluse în managementul prin obiective (*management by objectives* – MBO),[47] dar, chiar şi acolo unde nu se practică MBO, capacitatea de a evalua rezultatele şi de a comunica veşti proaste sunt considerate calităţi esenţiale pentru un manager de succes. Într-o societate colectivistă, dacă discuţi deschis cu un subordonat despre rezultatele lui rişti să intri în contradicţie cu norma de armonie a societăţii, iar el poate resimţi aceasta ca pe o pătare inacceptabilă a obrazului. În asemenea societăţi există căi mai subtile, indirecte, de a reacţiona – de pildă, prin retragerea unui favor firesc sau, verbal, prin intermediar. Cunoaştem un caz în care o rudă mai în vârstă a unui angajat cu randament slab, colegă de serviciu cu el, a jucat rolul de intermediar. I-a comunicat nepotului vestea proastă, evitând astfel pătarea obrazului pe care ar fi provocat-o un interviu de evaluare formal.

Din acelaşi motiv, metodele de formare care se bazează pe împărtăşirea sinceră şi directă a sentimentelor faţă de alţi oameni, care au fost periodic la modă în Statele Unite sub denumiri cum sunt *formare prin sensibilizare*, *grupuri de întâlnire* sau *analiză tranzacţională*, nu se recomandă a fi folosite în culturile colectiviste.

Distincţia grup intern–grup extern, esenţială în tiparul culturii colectiviste, are consecinţe importante nu numai în relaţiile dintre patron şi angajat, ci şi în relaţiile de afaceri. Este motivul dificultăţilor de natură culturală ale domnului Johannesson şi ale superiorilor săi suedezi în Arabia Saudită, despre care am vorbit la începutul capitolului. În societăţile individualiste, regula e să-i tratezi pe toţi la fel. În jargon sociologic aceasta se numeşte *universalism*. Tratamentul preferenţial acordat unui client în detrimentul altora e un obicei nerecomandat în afaceri, care contravine eticii. În societăţile colectiviste lucrurile stau invers. Aşa cum distincţia „grupul nostru"–„alte grupuri" stă la baza conştiinţei oamenilor, a-i trata pe prieteni mai bine decât pe ceilalţi este firesc şi etic – şi e un obicei sănătos în afaceri. Sociologii numesc acest comportament *particularism*; el seamănă cu ceea

BUMAN CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ce Misho [Minkov], în analiza datelor din Ancheta Mondială asupra Valorilor, numește excluziune.

O consecință a gândirii particulariste este că, într-o societate colectivistă, înainte de a încheia orice afacere cu un om, trebuie să stabilești o relație bazată pe încredere. Prin această relație, celălalt e adoptat în grupul intern, iar din acel moment se bucură de tratament preferențial. În cazul lui Johannesson, procesul de adopție a durat doi ani. În această perioadă, prezența omului de afaceri suedez ca intermediar a fost esențială. După adopție, ea a devenit inutilă. Relația era însă cu Johannesson personal, nu cu compania lui. În mentalitatea colectivistă, doar persoanele fizice sunt demne de încredere, iar, prin intermediul acestor persoane, prietenii și colegii lor, însă nu entitățile juridice impersonale cum e o companie. În concluzie, în societatea colectivistă *relația personală e mai importantă decât obiectivul,* și ea trebuie stabilită mai întâi, în timp ce în societatea individualistă *obiectivul trebuie să prevaleze asupra oricărei relații personale*. Naivul om de afaceri occidental care încearcă să forțeze încheierea rapidă a unei afaceri într-o cultură colectivistă se condamnă singur la rolul de membru al grupului extern și la discriminare negativă.

Individualismul, colectivismul și internetul

Anchetele și observațiile privind folosirea tehnologiilor informatice și de comunicare (TIC) moderne scot în evidență diferențe semnificative între țări. Majoritatea acestor instrumente provin dintr-o societate puternic individualistă: Statele Unite. Instrumentele TIC leagă între ei indivizi, prin urmare ele sunt folosite mai ușor, mai des și cu mai multă pasiune în societățile individualiste decât în cele colectiviste. În afară de individualismul societății, alte două dimensiuni – masculinitatea și evitarea incertitudinii – joacă un rol în folosirea TIC; vom vorbi despre aceste influențe în capitolele 5 și 6.

Anchetele Eurobarometrului au arătat că în țările europene individualiste e mai probabil ca oamenii să aibă acces la internet și să folosească e-mailul. Ei folosesc mai des calculatorul pentru cumpărături, tranzacții bancare și transmiterea informațiilor către autorități.[48]

Întrebați în legătură cu efectele introducerii internetului, oamenii din țările europene *mai puțin* individualiste au subliniat că aceia care nu folosesc internetul au mai mult timp pentru ei înșiși, familia și prietenii lor.[49]

Tabelul 4.4 prezintă diferențele esențiale între societățile colectiviste și cele individualiste legate de școală, locul de muncă și TIC.

Tabelul 4.4 Diferențele esențiale între societățile colectiviste și cele individualiste III: Școala, locul de muncă și TIC

COLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Elevii iau cuvântul în clasă numai cu aprobarea grupului	Elevii iau cuvântul individual în clasă
Scopul educației e să înveți cum să faci un lucru	Scopul educației e să înveți cum să înveți
Diplomele îți oferă accesul la grupuri cu statut mai înalt	Diplomele îți îmbunătățesc situația materială și îți sporesc respectul de sine
Mobilitate ocupațională mică	Mobilitate ocupațională mare
Angajații sunt membri ai grupurilor interne și vor urmări interesele grupurilor interne	Angajații sunt „oameni economici" și urmăresc interesele angajatorului dacă acestea coincid cu propriile lor interese
Deciziile de angajare și promovare țin cont de grupul intern al angajaților	Deciziile de angajare și promovare se bazează în principiu doar pe capacități și pe reguli
Relația angajator–angajat e de natură morală, ca o legătură de familie	Relația angajator–angajat e un contract între părți pe piața muncii
Managementul e managementul grupurilor	Managementul e managementul indivizilor
Evaluarea directă a subordonaților distruge armonia	Se recomandă împărtășirea deschisă a sentimentelor
Clienții din grupul intern se bucură de un tratament mai bun: *particularism*	Fiecare client trebuie să se bucure de același tratament: *universalism*
Relația prevalează asupra obiectivului	Obiectivul prevalează asupra relației
Internetul și e-mailul sunt mai puțin atrăgătoare și mai rar folosite	Internetul și e-mailul sunt prețuite și deseori folosite pentru a lega indivizii

Individualismul, colectivismul și statul

Alfred Kraemer, un specialist american în comunicarea interculturală, cita dintr-o revistă literară rusească următorul comentariu al poetului Vladimir Korotici, care făcuse un turneu de conferințe la universități din America vreme de două luni:

> *Încercările de a fi pe placul unui public american sunt sortite de la bun început eșecului, pentru că din douăzeci de ascultători cinci pot avea un punct de vedere, șapte un altul, iar opt pot să nu aibă nici unul.*[50]

Ceea ce îl surprinde în acest comentariu pe cititorul occidental nu e atitudinea studenților americani, ci faptul că Vladimir Korotici se aștepta la altceva. El era obișnuit cu un public în care oamenii nu exprimă păreri

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

contradictorii – o caracteristică a culturilor colectiviste. Tabelul 4.1 arată că Rusia are un punctaj colectivist mult mai mare decât țările occidentale.

Observatorii naivi ai scenei politice internaționale văd adesea doar diferitele sisteme politice, dar nu-și dau seama de diferitele tipare mentale ale populațiilor care au condus la aceste sisteme diferite și care le mențin. Dacă sistemul de valori larg împărtășit așază interesele colective deasupra celor individuale, aceasta conduce la un alt tip de stat decât acela în care sentimentul predominant este că interesele individuale trebuie așezate deasupra celor colective.

În America, termenul *colectivist* e folosit uneori pentru a caracteriza sistemele politice comuniste. Țările din tabelul 4.1 care au avut ori încă mai au conduceri comuniste sau capitaliste de stat au un IDV mediu spre mic – deci aparțin zonei colectiviste. Cu cât individualismul e mai slab în softul mental al cetățenilor, cu atât e mai mare probabilitatea ca statul să aibă un rol dominant în sistemul economic.

Începând din anii '90, individualismul a fost una dintre forțele care au dus la liberalizarea pieței și reducerea cheltuielilor publice în țările occidentale. Până și monopoluri de stat cum ar fi furnizarea energiei și transportul public au fost privatizate, uneori în detrimentul performanței și siguranței, din motive mai curând ideologice decât pragmatice – ceea ce demonstrează puterea valorilor culturale.

Societatea pe acțiuni – o întreprindere deținută de acționari individuali care își pot tranzacționa acțiunile la bursă – e o invenție capitalistă care a apărut în Marea Britanie individualistă, iar funcționarea ei presupune o mentalitate individualistă a celor care participă la ea.[51] În practică, ea e frecvent amenințată de interese particulariste, iar un straniu paradox face ca piața ei, care se presupune a fi liberă, să aibă nevoie de reglementări stricte din partea statului.

Pe de altă parte, viața economică din societățile colectiviste, chiar dacă nu e dominată de stat, se bazează în orice caz pe interese colective. Întreprinderile de familie abundă; după liberalizarea economică din anii '80, în Republica Populară Chineză, satele, armata și poliția municipală și-au înființat propriile lor întreprinderi.

Țările individualiste sunt de regulă mai bogate și au o distanță mai mică față de putere decât cele colectiviste. Aceasta e o relație statistică – și nu e valabilă pentru toate țările –, dar ea face ca uneori să fie greu de separat efectele bogăției, ale individualismului și ale distanței mici față de putere asupra statului. Politologii au calculat, de pildă, un indice pentru libertatea presei într-un mare număr de țări. Acest indice e semnificativ corelat cu un

IDV mare și cu un DIP mic, dar e cel mai puternic corelat cu avuția națională. Marea libertate a presei în țările bogate nu ține doar de individualism și egalitate, dar și de resurse, cum sunt mai numeroasele ziare și canale de televiziune, precum și de grupurile de interese care au mijloacele să-și răspândească opiniile.[52]

Dreptul la intimitate e o temă importantă în multe societăți individualiste, dar nu se bucură de aceeași simpatie în societățile colectiviste, unde se consideră că e firesc și drept ca grupul intern să intervină oricând în viața privată a individului.

Diferența între tratarea universalistă și cea particularistă a clienților, ilustrată de cazul Johannesson, se aplică și la funcționarea statului în întregul lui. În societatea individualistă, legile și drepturile trebuie să fie aceleași pentru toți și trebuie aplicate tuturor fără discriminare (dacă acest standard e întotdeauna respectat este o altă problemă). În societatea colectivistă, legile și drepturile pot diferi de la o categorie de oameni la alta – dacă nu în teorie, în orice caz în felul în care se aplică legile –, iar acesta nu e considerat un lucru rău.

Dacă diferențele dintre sistemele politice din diverse țări sunt înrădăcinate în softul mental al cetățenilor, posibilitățile ca o altă țară să influențeze aceste sisteme prin propagandă, bani sau arme sunt limitate. Dacă mințile nu sunt receptive la mesaj, eforturile propagandistice și financiare sunt în cea mai mare parte zadarnice. Nici cel mai puternic stat străin nu poate șterge din creierele unor populații întregi valorile pe care le prețuiesc.

O temă importantă în politica internațională e respectarea drepturilor omului de către guvernele naționale. Declarația Universală a Drepturilor Omului a fost adoptată de Națiunile Unite în 1948. Charles Humana, fost cercetător la Amnesty International, a calculat punctaje ale drepturilor omului pentru un număr mare de țări pe baza a 40 de întrebări ce decurg din criteriile ONU. În cele 52 de țări din setul IBM, punctajele lui Humana erau corelate în primul rând cu venitul național brut (VNB) pe cap de locuitor, care explica 50% din diferențe; adăugând punctaje pentru cultură, procentajul nu a crescut. Situația s-a schimbat când am analizat separat cele mai bogate 25 de țări: IDV a devenit acum variabila care explica de una singură 53% din diferențe. Pentru cele 27 de țări mai sărace rămase, VNB pe cap de locuitor a rămas singura variabilă explicativă, dar acum era responsabilă pentru doar 14% din diferențe.[53] Concluzia noastră este că respectarea drepturilor omului, așa cum sunt ele formulate de Națiunile Unite, e un lux pe care țările bogate și-l pot permite mai ușor decât cele sărace; măsura în care aceste țări bogate se conformează într-adevăr criteriilor ONU depinde

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de gradul de individualism din cultura lor. Declarația Universală a Drepturilor Omului și alte convenții ONU au fost inspirate de valorile puterilor dominante în momentul adoptării lor, iar acestea erau individualiste.

Individualismul, colectivismul și ideile

Societățile individualiste nu numai că practică individualismul, dar îl consideră superior altor forme de soft mental. Majoritatea americanilor cred că individualismul e bun și că pe el se bazează măreția țării lor. Pe de altă parte, pentru fostul conducător chinez Mao Zedong individualismul era rău. El credea că individualismul și liberalismul sunt de vină pentru apariția egoismului și a aversiunii față de disciplină; acestea i-au făcut pe oameni să pună interesele personale mai presus de cele ale grupului, sau pur și simplu să acorde prea multă atenție lucrurilor care le aparțin. În tabelul 4.1, regiunile cu populație predominant chineză au toate un punctaj IDV foarte mic (Hong Kong 25, China 20, Singapore 20, Taiwan 17).

În Ancheta Europeană asupra Valorilor, care a precedat Ancheta Mondială asupra Valorilor, eșantioane reprezentative de populație din 9 țări europene au trebuit să aleagă în 1981 între aceste două variante:

A: Cred că atât libertatea, cât și egalitatea sunt importante. Dar, dacă ar fi să aleg între ele, aș considera libertatea personală mai importantă – fiecare să poată trăi liber și să se dezvolte fără opreliști.

B: Desigur, atât libertatea, cât și egalitatea sunt importante. Dar, dacă ar fi să aleg între ele, aș considera egalitatea mai importantă – nimeni să nu fie defavorizat, iar diferențele între clasele sociale să nu fie prea mari.[54]

Evident, problema e una ideologică. În majoritatea celor 9 țări europene, în medie, repondenții au preferat libertatea egalității. Sociologul francez Jean Stoetzel (1910–1987), care a publicat o strălucită analiză a datelor, a calculat un raport pentru fiecare țară: preferința pentru libertate împărțită la preferința pentru egalitate. Acest raport variază de la aproximativ 1 pentru Spania (preferință egală) la aproximativ 3 pentru Marea Britanie (libertatea e de 3 ori mai prețuită decât egalitatea). Valorile raportului libertate/egalitate pentru cele 9 țări erau semnificativ corelate cu IDV: cu cât o țară e mai individualistă, cu atât preferința cetățenilor săi pentru libertate e mai mare decât cea pentru egalitate.[55] Libertatea e un ideal individualist, egalitatea unul colectivist.

Alegerea între individualism și colectivism la nivelul societății are consecințe importante asupra teoriilor economice. Științele economice ca dis-

BCU ALEXANDRU IOAN CUZA LIBRARY

ciplină au apărut în Marea Britanie în secolul XVIII; între fondatorii lor se remarcă Adam Smith (1723–1790). Smith afirma că, atunci când indivizii îşi urmăresc interesul personal, o „mână invizibilă" face ca avuţia naţiunilor să sporească. Aceasta e o idee individualistă provenind dintr-o ţară care şi azi are un individualism accentuat. Ştiinţele economice au rămas individualiste, iar majoritatea personalităţilor lor de frunte au provenit din ţări puternic individualiste, cum sunt Marea Britanie şi Statele Unite. Însă, din cauza presupunerilor individualiste pe care se bazează, teoriile economice apărute în Occident e puţin probabil să se aplice în societăţi unde nu prevalează interesele individuale, ci cele de grup. Aceasta are consecinţe profunde asupra ajutorului pentru dezvoltare acordat ţărilor sărace şi asupra globalizării economice. Există o nevoie acută de teorii economice alternative care să ţină seama de diferenţele culturale legate de această dimensiune.

Gradul de individualism sau colectivism al unei societăţi afectează concepţiile privind natura umană apărute în acea societate. În Statele Unite, ideile lui Abraham Maslow (1908–1970) despre motivaţie au avut şi au încă o mare influenţă, mai ales în instruirea studenţilor şi managerilor. Faimoasa „ierarhie a nevoilor umane" a lui Maslow afirmă că nevoile pot fi ordonate ierarhic, de jos în sus, după cum urmează: fiziologice, de siguranţă şi securitate, de apartenenţă, de stimă şi de împlinire de sine.[56] Pentru a apărea o nevoie de nivel superior, trebuie ca nevoile de nivel inferior să fie satisfăcute într-o anumită măsură. Un om care moare de foame, ale cărui nevoi fiziologice nu sunt satisfăcute, nu va fi motivat decât de căutarea hranei ş.a.m.d. În vârful ierarhiei lui Maslow, reprezentată adesea ca o piramidă, se află *împlinirea de sine*: valorificarea maximă a potenţialului creator al unui individ. Asta înseamnă să te ocupi de treburile tale. Se înţelege de la sine că aceasta e motivaţia supremă într-o societate individualistă. Într-o cultură colectivistă, vor fi împlinite interesul şi onoarea grupului intern, care pot foarte bine să ceară autoeclipsarea multora dintre membrii grupului intern. Translatorul unui grup de tineri americani care vizitau China la sfârşitul anilor '70 nu a găsit un echivalent pentru „a te ocupa de treburile tale" în limba chineză. În asemenea societăţi, armonia şi consensul sunt idealuri mult mai atrăgătoare decât împlinirea de sine a individului.

De la prima ediţie din 1980 a *Consecinţelor culturii*, dimensiunea colectivism–individualism a început să se bucure de mare interes din partea psihologilor, în special al celor din ţările asiatice în plin avânt economic. Această dimensiune arată că psihologia tradiţională e tot atât de puţin universală ca şi economia tradiţională: e un produs al gândirii occidentale bazat pe presupuneri individualiste. Dacă le înlocuim cu presupuneri colectiviste, apare o

altă psihologie, mult diferită. De exemplu, după cum am văzut mai sus, psihologia individualistă e universalistă, punând în antiteză „eul" cu oricine „altcineva". În psihologia colectivistă, eul nu poate fi despărțit de contextul său social. Oamenii din societățile colectiviste fac distincții nete: grupul intern, care include eul, e opus tuturor grupurilor externe. Aceasta înseamnă că, într-o societate colectivistă, rezultatele exprimentelor psihologice sunt diferite dacă participanții aparțin sau nu aceluiași grup intern.

Tabelul 4.5
Diferențele esențiale între societățile colectiviste și cele individualiste
IV: Politica și ideile

COLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Opiniile sunt predeterminate de apartenența la un grup	Se așteaptă ca fiecare să aibă o opinie proprie
Interesele colective prevalează asupra celor individuale	Interesele individuale prevalează asupra celor colective
Rol dominant al statului în sistemul economic	Rol moderat al statului în sistemul economic
VNB pe cap de locuitor mic	VNB pe cap de locuitor mare
Companii deținute de familii sau în colectiv	Companii pe acțiuni deținute de investitori individuali
Grupul (grupurile) pătrund în viața privată	Fiecare are dreptul la intimitate
Legile și drepturile diferă în funcție de grup	Legile și drepturile se presupune că sunt aceleași pentru toată lumea
Evaluare negativă a drepturilor omului	Evaluare pozitivă a drepturilor omului
Ideologiile egalității prevalează asupra ideologiilor libertății individuale	Ideologiile egalității prevalează asupra ideologiilor libertății individuale
Teoriile economice importate nu sunt adaptate intereselor colective și particulariste	Teorii economice autohtone bazate pe urmărirea intereselor proprii ale indivizilor
Scopurile ultime sunt armonia și consensul în societate	Scopul ultim e împlinirea de sine a fiecăruia
Ideal de patriotism	Ideal de autonomie
Rezultatele experimentelor psihologice depind de distincția grup intern–grup extern	Rezultatele experimentelor psihologice depind de distincția eu–altul

Tabelul 4.5 e o continuare a tabelelor 4.2, 4.3 și 4.4, sintetizând diferențele esențiale între societățile colectiviste și cele individualiste din ultimele două secțiuni.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Originile diferențelor dintre individualism și colectivism

Despre originile diferențelor în dimensiunea individualism–colectivism, la fel ca despre cele în distanța față de putere, nu se pot emite decât ipoteze. Totuși, relațiile statistice cu variabilele geografice, economice și istorice pot fi baza unor speculații.

Arheologii cad de acord asupra faptului că dezvoltarea societăților umane a început cu grupurile nomade de vânători-culegători, că apoi oamenii s-au sedentarizat devenind agricultori, comunitățile agricole s-au dezvoltat și au crescut devenind orașe, iar în cele din urmă metropole moderne. Antropologii au comparat triburile de vânători-culegători din zilele noastre, societățile agricole și societățile urbane. Ei au constatat că, de la cea mai primitivă la cea mai modernă societate, complexitatea familiei la început a crescut, iar apoi a scăzut. Vânătorii-culegători trăiesc de regulă în familii nucleare sau în mici cete. Societățile agricole sedentare sunt alcătuite în general din familii extinse complexe sau din grupuri interne ale comunităților rurale. Când agricultorii migrează la oraș, dimensiunile familiilor extinse scad, iar familia urbană tipică e din nou cea nucleară. În zilele noastre, în majoritatea țărilor există numai subculturi agricole sau urbane. Pentru aceste două tipuri, modernizarea corespunde individualizării.

Informații privind o societate de vânători-culegători au fost oferite de Ray Simonsen, un cercetător australian care a administrat VSM94 (varianta îmbunătățită din 1994 a chestionarului IBM) unor întreprinzători aborigeni din Darwin, Northern Territory, precum și unui grup comparabil de australieni albi. Societatea aborigenă se bazează încă în mare măsură pe vânat și cules. Deși, spre deosebire de australienii albi, aborigenii au avut un punctaj mare la distanța față de putere, mic la masculinitate și mare la evitarea incertitudinii, la individualism au avut un punctaj la fel de mare ca al compatrioților albi.[57]

În tabelul 4.1, societățile cu un sector rural tradițional mare aparțin de regulă zonei colectiviste, iar societățile industriale moderne zonei individualiste. Există câteva excepții, în special în Asia de Est, unde Japonia, Coreea de Sud, Taiwan, Hong Kong și Singapore au păstrat o doză importantă de colectivism, în ciuda industrializării.

La fel ca în cazul indicelui distanță față de putere din capitolul 3, am folosit regresia pas cu pas pentru a determina ce informații cantitative despre țări explică cel mai bine diferențele în punctajele IDV. Am constatat că punctajul IDV al unei țări poate fi prezis cu destulă precizie pornind de la:

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

- Avuția națională (țările mai bogate au un IDV mai mare)
- Latitudinea geografică (țările mai apropiate de Ecuator au un IDV mai mic).

Avuția (VNB pe cap de locuitor la momentul anchetelor IBM) explica nu mai puțin de 71% din diferențele în punctajele IDV pentru cele 50 de țări din studiul IMB inițial. E un lucru uimitor dacă ne gândim că cele două măsurători proveneau din surse complet diferite și că ambele erau destul de imprecise – supuse erorii de măsurare.

O corelație nu arată care din cele două fenomene legate între ele e cauza și care efectul, sau dacă nu cumva ambele au drept cauză un al treilea factor. Dacă individualismul ar fi cauza avuției, ar trebui să găsim că punctajele IDV nu se leagă numai de avuția națională în sine, ci și de *creșterea economică* ulterioară. Aceasta din urmă e măsurată de Banca Mondială ca procentajul mediu anual al creșterii VNB pe cap de locuitor, pe o perioadă mai lungă. Dacă individualismul conduce la bogăție, IDV ar trebui să se coreleze pozitiv cu creșterea economică din perioada următoare culegerii datelor privind IDV. Corelația între punctajele IDV (culese pe la 1970) și creșterea economică ulterioară a fost însă negativă: țările mai individualiste au avut o creștere economică mai *mică*, nu mai mare, decât cele mai puțin individualiste.

Putem trage aceeași concluzie dacă analizăm corelațiile între IDV din 1970 și avuția țărilor în anii ulteriori. Diferențele în avuție din 1970 explicau 72% din diferențele în IDV, avuția din 1980 explica 62%, cea din 1990, 55%, iar cea din 2000, 52%.[58] Dacă IDV ar determina venitul național brut ulterior, atunci corelația ar trebui să devină mai puternică în timp. Corelația între diferențele în avuție în diferite perioade e mult mai puternică.[59]

Relația cauzală inversă – avuția națională determină individualismul – e deci mai plauzibilă.[60] Când o țară devine mai bogată, cetățenii ei încep să aibă acces la resurse care le permit „să se ocupe de treburile lor". Povestitorul din sat e înlocuit de televizor, la început unul singur în tot satul, curând însă mai multe. În casele occidentale bogate, fiecare membru al familiei poate avea televizorul lui. Caravana care străbate deșertul e înlocuită de autobuze, care, la rândul lor, sunt înlocuite de tot mai multe mașini, până când fiecare membru adult al familiei are mașina lui. Coliba de la țară în care trăiește întreaga familie e înlocuită de o casă cu mai multe camere separate. Viața colectivă e înlocuită de viața individuală. Totuși, corelația negativă între individualism și creșterea economică pentru țările bogate sugerează că această evoluție poate urma un sens contrar. Criza economică din 2008 a început în țările cele mai bogate.

În afară de avuția națională, singura mărime corelată statistic cu IDV a fost latitudinea geografică: distanța de la capitala țării la Ecuator. Aceasta explică alte 7 procente din diferențele în IDV. În capitolul 3 latitudinea a fost *primul* element de predicție pentru punctajele distanței față de putere. După cum am arătat acolo, în țările cu o climă temperată și rece supraviețuirea oamenilor depinde mai mult de capacitatea lor de a se descurca singuri. Aceasta favorizează educarea copiilor în spiritul independenței față de cei mai puternici decât ei (DIP mic). Pare să favorizeze și un anume grad de individualism.

Mărimea populației unei țări, care a contribuit semnificativ la prezicerea distanței față de putere, nu a putut fi corelată cu colectivismul. *Creșterea* populației (procentajul mediu anual pe o perioadă de 10 ani) s-a legat de colectivism, dar principala sa corelație a fost cu avuția țării – în țările sărace familiile au de regulă mai mulți copii. Aceasta are câteva explicații, cele mai importante fiind slaba educație a femeilor și ideea că, la bătrânețe, părinții vor fi ajutați de copii. Copiii provenind din familii numeroase e mai probabil să dobândească valori colectiviste decât valori individualiste.

Factorii istorici, în plus față de cei economici, pot explica și ei în parte diferențele dintre țări legate de această dimensiune, deși nu la fel de clar ca în cazul influenței Imperiului Roman asupra distanței față de putere. Influența învățăturilor lui Confucius în țările din Asia de Est, despre care vom vorbi mai pe larg în capitolul 7, e răspunzătoare pentru menținerea unui sistem de valori colectivist. Pe de altă parte, în unele zone din Europa occidentală, mai ales în Anglia, Scoția și Olanda, valorile individualiste puteau fi recunoscute cu secole în urmă, pe când cetățeanul mediu era încă destul de sărac, iar economiile erau predominant rurale. India e un alt exemplu de țară cu o cultură relativ individualistă, în ciuda sărăciei.

Viitorul individualismului și colectivismului

Rădăcinile adânci ale culturilor naționale fac ca diferențele dintre individualism și colectivism, la fel ca cele în distanța față de putere, să dăinuie probabil multă vreme. Dacă va exista totuși o convergență între culturile naționale, ea va avea loc în această dimensiune. Relația strânsă între avuția națională și individualism e incontestabilă, sensul cauzalității fiind, după cum am arătat mai sus, de la avuție spre individualism. În țările care au cunoscut o dezvoltare economică rapidă a avut loc o deplasare spre individualism. De pildă, grija familiei pentru cei vârstnici e mai puțin manifestă.

Totuși, chiar și la niveluri egale ale venitului pe cap de locuitor, țările păstrează și valori individualiste sau colectiviste din trecutul lor. Societăți

din Asia de Est, precum Japonia și Coreea de Sud, mențin într-adevăr elemente colectiviste distincte în sferele familiei, școlii și muncii. Între țări occidentale, cum sunt Marea Britanie, Suedia și Germania, în ciuda unei convergențe vizibile spre individualism sub influența dezvoltării economice comune, continuă să existe diferențe în relația dintre individ și grup. Culturile se modifică, dar se modifică împreună, așa încât pozițiile lor relative rămân aceleași, și nu există motive ca diferențele dintre ele să dispară.

Cât privește țările sărace ale lumii, nu ne putem aștepta ca ele să devină mai individualiste atâta timp cât rămân sărace. Și, dacă diferențele de avuție între țările bogate și cele sărace continuă să crească (așa cum se întâmplă în multe cazuri), decalajele din dimensiunea individualism–colectivism nu pot decât să crească în continuare.

Diferențele în privința valorilor asociate dimensiunii individualism–colectivism vor continua să existe și să joace un rol important în relațiile internaționale. Dimensiunea individualism–colectivism, caracteristică a culturilor naționale, e răspunzătoare pentru multe neînțelegeri în întâlnirile interculturale. În capitolul 11 vom vedea că numeroase problemele ce apar în asemenea întâlniri pot fi explicate prin diferențe în această dimensiune.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5. El, ea și el/ea

Ca tânăr inginer olandez, Geert [Hofstede] a solicitat un post de conducere într-o companie americană de inginerie stabilită de curând în Flandra, regiunea din Belgia în care se vorbeşte neerlandeza. Simțea că are calificarea necesară: absolvent al unei importante universități tehnice din țară, note bune, activitate în asociațiile studențeşti şi trei ani de experiență ca inginer într-o bine-cunoscută companie olandeză (deşi în oarecare declin). Trimisese o scurtă scrisoare în care își exprima interesul şi dădea câteva date personale. A fost invitat să se prezinte, iar după o lungă călătorie cu trenul a ajuns în fața directorului american al uzinei. Geert a avut o atitudine politicoasă şi rezervată, aşa cum ştia că se cuvine unui candidat, şi a aşteptat ca celălalt să-i pună întrebările obişnuite pentru a afla cât de calificat era. Spre surpriza lui, directorul a întrebat foarte puține din lucrurile despre care Geert credea că trebuiau discutate. În schimb, a vrut să afle detalii despre experiența lui Geert în proiectarea de utilaje, folosind cuvinte englezeşti pe care Geert nu le cunoştea şi a căror importanță îi scăpa. Erau lucruri pe care putea să le învețe într-o săptămână, odată ce ar fi lucrat acolo. După o jumătate de oră de neînțelegeri stânjenitoare, i-a spus: „Îmi pare rău, avem nevoie de un specialist de prima mână." Şi Geert s-a trezit în stradă.

Îndrăzneală și modestie

Peste ani, Geert era cel care punea întrebările şi avea de-a face deopotrivă cu candidați olandezi şi americani. Atunci a înțeles greşeala sa din trecut. În ochii olandezilor, americanii se supraevaluează. CV-urile lor sunt formulate la superlativ, menționând fiecare titlu, notă, premiu şi apartenență la o asociație, pentru a demonstra ce calități formidabile au. În timpul interviului, ei încearcă să se impună, promițând lucruri pe care e foarte puțin probabil să le realizeze – de pildă, învățarea limbii locale în câteva luni.

În ochii americanilor, candidații olandezi se subevaluează. Ei scriu CV-uri modeste şi de obicei scurte, aşteptând ca examinatorul să afle, punând întrebări, cât de buni sunt ei de fapt. Se aşteaptă ca acesta să fie interesat de activitățile lor sociale şi extrauniversitare. Au grijă să nu treacă drept

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

lăudăroși și să nu facă decât promisiuni pe care sunt absolut siguri că le pot îndeplini.

Examinatorii americani știu să interpreteze CV-urile și interviurile americane și tind să acorde un credit limitat informațiilor oferite. Examinatorii olandezi, obișnuiți cu candidații olandezi, tind să ceară informații suplimentare. Scenariul pentru o neînțelegere interculturală e evident. Pentru un examinator american neinițiat, un candidat olandez neinițiat pare un fraier. Pentru un examinator olandez neinițiat, un candidat american neinițiat pare un lăudăros.

Societățile olandeză și americană sunt destul de asemănătoare în privința distanței față de putere și a individualismului, despre care am vorbit în precedentele două capitole, dar ele diferă mult în privința unei a treia dimensiuni, care opune, între altele, prețuirea unui comportament îndrăzneț și prețuirea unui comportament modest. Vom numi această dimensiune *masculinitate–feminitate.*

Genurile și rolurile de gen

Toate societățile umane sunt alcătuite din bărbați și femei, de obicei în număr aproximativ egal. Ei se deosebesc din punct de vedere biologic, iar rolurile lor în procrearea biologică sunt absolute. Alte diferențe fizice dintre femei și bărbați, care nu sunt direct legate de sarcină și de naștere, nu sunt absolute, ci statistice. *În medie*, bărbații sunt mai înalți și mai puternici decât femeile, dar multe femei sunt mai înalte și mai puternice decât destui bărbați. Femeile au *în medie* o mai bună dexteritate manuală și, de pildă, un metabolism mai rapid, ceea ce le face să-și revină mai repede din oboseală, însă unii bărbați excelează în aceste privințe.

Diferențele biologice absolute și cele statistice între bărbați și femei sunt aceleași pretutindeni în lume, însă rolurile lor în societate sunt determinate doar în mică măsură de constrângerile biologice. Fiecare societate consideră că multe comportamente, nu imediat legate de procreație, sunt mai potrivite pentru femei sau pentru bărbați, însă asocierea comportamentelor cu un gen sau altul diferă de la societate la societate. Antropologii care au studiat societăți analfabete relativ izolate subliniază marea diversitate de roluri sociale ale sexelor.[1] Pentru diferențierea biologică, în acest capitol vom folosi termenii *bărbat* și *femeie*; pentru rolurile determinate social și cultural, vom folosi termenii *masculin* și *feminin*. Aceștia din urmă sunt termeni *relativi*, nu absoluți: un bărbat se poate comporta într-un mod „feminin", iar o femeie într-un mod „masculin"; aceasta nu înseamnă decât că ei se abat de la anumite convenții din societatea lor.

BOSTON CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Care anume sunt comportamentele considerate feminine şi care cele masculine diferă nu numai de la o societate tradiţională la alta, dar şi de la o societate modernă la alta. Lucrul se vede cel mai bine în distribuţia bărbaţilor şi femeilor pe anumite profesii. Femeile domină ca medici în Rusia, ca dentişti în Belgia şi ca mici negustori în regiuni din Africa de Vest. Bărbaţii domină ca dactilografi în Pakistan şi constituie o parte importantă a asistenţilor medicali din Olanda. Femei manager nu există aproape deloc în Japonia, dar sunt numeroase în Filipine şi Thailanda.

În ciuda diversităţii întâlnite, există o tendinţă comună în majoritatea societăţilor, atât tradiţionale cât şi moderne, în privinţa distribuţiei rolurilor sociale ale sexelor. În acest capitol vom folosi în continuare termenul mai corect politic *roluri de gen*. Se presupune că bărbaţii sunt mai preocupaţi de realizări în afara căminului – vânătoarea şi lupta în societăţile tradiţionale, aceleaşi activităţi, dar traduse în termeni economici, în societăţile moderne. Pe scurt, bărbaţii trebuie să se impună, să fie aspri şi să aibă spirit de competiţie. Se presupune că femeile sunt mai preocupate să aibă grijă de cămin, de copii şi de oameni în general – să preia rolurile care pretind blândeţe. Nu e greu de bănuit cum a apărut acest tipar al rolului: mai întâi femeile năşteau copii, apoi îi alăptau, aşa încât, cel puţin în această perioadă, trebuiau să stea aproape de copii. Bărbaţii erau mai liberi să se mişte, în măsura în care nu trebuiau să-şi protejeze femeile şi copiii de atacurile altor bărbaţi sau ale animalelor.

Acţiunile bărbaţilor subliniază asertivitatea şi competiţia masculină; grija femeilor subliniază tandreţea feminină şi preocuparea pentru relaţii şi pentru mediul viu.[2] Mai înalţi, mai puternici, mai liberi în mişcări, bărbaţii domină de regulă viaţa socială din afara căminului; în interiorul căminului sunt posibile diverse distribuţii ale rolurilor între genuri. Tiparele rolurilor taţilor şi mamelor (poate şi ale altor membri ai familiei) au un impact profund asupra softului mental al copilului, care e programat astfel pentru întreaga viaţă. Nu e deci surprinzător că una dintre dimensiunile sistemelor naţionale de valori se leagă de modelele rolurilor de gen oferite de părinţi.

Socializarea rolului de gen, începută în familie, continuă în grupurile de prieteni şi la şcoală. Tiparul rolurilor de gen dintr-o societate e reflectată zilnic de mijloacele sale de informare: programele de televiziune, filmele şi cărţile pentru copii, ziarele şi revistele pentru femei. Confirmarea prin comportament a rolului de gen e un criteriu de sănătate mentală.[3] Rolurile de gen sunt parte integrantă a fiecărei societăţi.

Masculinitate–feminitate ca dimensiune a culturii societății

În capitolul 4 am vorbit despre un set de 14 scopuri în muncă din chestionarul IBM: „Încercați să vă gândiți la acei factori pe care îi considerați importanți într-o activitate ideală, indiferent dacă ei sunt sau nu prezenți în activitatea voastră curentă." Din analiza răspunsurilor la cele 14 scopuri în muncă au rezultat două dimensiuni fundamentale. Una era *individualism–colectivism*: importanța dată timpului personal, libertății și provocării denota individualism, în timp ce importanța dată perfecționării, condițiilor fizice de muncă și folosirii calificării denota colectivism.

A doua dimensiune a fost numită *masculinitate–feminitate*. Ea era cel mai puternic asociată cu importanța dată următoarelor scopuri în muncă:

Pentru polul masculin:

1. **Câștigul**: să ai șansa unor câștiguri mari.
2. **Recunoașterea**: să obții recunoașterea pe care o meriți atunci când îți faci bine treaba.
3. **Promovarea**: să ai ocazia să fii promovat în posturi înalte.
4. **Provocarea**: să faci o muncă incitantă care îți dă sentimentul împlinirii personale.

Pentru polul opus, feminin:

5. **Manager**: să ai o relație de muncă bună cu superiorul direct.
6. **Cooperare**: să lucrezi cu oameni care colaborează bine între ei.
7. **Zona de locuit**: să locuiești într-o zonă plăcută pentru tine și familia ta.
8. **Siguranța locului de muncă**: să ai siguranța că vei putea lucra pentru compania ta atâta timp cât vei dori.

Observați că *provocarea* a fost asociată și cu dimensiunea individualism (capitolul 4). Celelalte șapte scopuri sunt asociate doar cu masculinitatea sau feminitatea.

Motivul decisiv pentru a numi cea de-a doua dimensiune a scopurilor în muncă *masculinitate–feminitate* este că *aceasta e singura dimensiune în care bărbații și femeile de la IBM au obținut punctaje foarte diferite* (cu excepția țărilor de la polul feminin extrem, după cum vom vedea). Nici distanța față de putere, nici individualismul, nici evitarea incertitudinii nu au prezentat o diferență sistematică între răspunsurile date de bărbați și de femei. Numai în această dimensiune a rezultat o asemenea diferență între genuri,

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

bărbaţii dând o importanţă mai mare în special scopurilor 1 şi 3, iar femeile scopurilor 5 şi 6. Importanţa câştigului şi promovării corespunde rolului social masculin, autoritar şi competitiv. Importanţa relaţiilor cu şeful şi cu colegii corespunde rolului feminin, ocrotitor şi orientat spre societate şi mediu.

La fel ca în cazul dimensiunii individualism–colectivism, cele opt puncte din chestionarul IBM nu acoperă în întregime deosebirea între o cultură masculină şi una feminină în societate. Ele reprezintă doar aspectele acestei dimensiuni care au apărut în întrebările din studiul IBM. Şi în acest caz corelaţiile dintre punctajele IBM pe ţări şi alte date privind alte caracteristici ale societăţilor ne permit să avem o imagine de ansamblu asupra acestei dimensiuni.

Diferenţele de programare mentală între societăţi privind această nouă dimensiune sunt de natură socială, dar mai ales emoţională. Rolurile sociale pot fi impuse de factori externi, dar ceea ce simt oamenii când le joacă vine din lăuntrul lor. Aceasta ne conduce la următoarea definiţie:

> *O societate e numită* masculină *dacă rolurile emoţionale de gen se deosebesc clar: bărbaţii trebuie să fie autoritari, aspri şi concentraţi asupra succesului material, în timp ce femeile trebuie să fie modeste, blânde şi preocupate de calitatea vieţii. O societate e numită* feminină *dacă rolurile emoţionale de gen se suprapun: atât bărbaţii, cât şi femeile trebuie să dovedească modestie, blândeţe şi preocupare pentru calitatea vieţii.*

Pentru ţările din baza de date IBM, calculul indicelui masculinităţii (MAS) a fost asemănător cu cel al indicelui individualismului (capitolul 4). MAS a rezultat din *punctajul factorilor* pentru o ţară, într-o *analiză factorială* a celor 14 scopuri în muncă. Punctajele au fost înscrise într-un interval, de la aproximativ 0 pentru ţara cea mai feminină la 100 pentru ţara cea mai masculină, înmulţind punctajele factorilor cu 20 şi adăugând 50. Pentru studiile ulterioare am folosit o formulă de aproximare în care indicele MAS a fost calculat direct din punctajele medii pentru patru scopuri în muncă.

Punctajele MAS pe ţări apar în tabelul 5.1. La fel ca punctajele distanţei faţă de putere şi ale individualismului, punctajele masculinităţii reprezintă poziţiile *relative* ale ţărilor, nu cele absolute. Spre deosebire de individualism, masculinitatea nu e legată de nivelul de dezvoltare economică al ţării: ţările masculine pot fi şi bogate, şi sărace, la fel şi ţările feminine.

Ţările cele mai feminine (poziţiile 76 până la 72) au fost Suedia, Norvegia, Letonia, Olanda şi Danemarca; Finlanda s-a plasat pe o poziţie apropiată, 68. În treimea de jos a tabelului 5.1 se află câteva ţări latine: Costa Rica, Chile, Portugalia, Guatemala, Uruguay, Salvador, Spania, Peru şi Franţa,

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 4.1 Valorile indicelui individualismului (IDV) pentru 76 de țări și regiuni, rezultat din punctajele factorilor pentru 14 puncte din baza de date IBM, plus extensii

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	EUROPA C/E AFRICA	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU ASIA E/SE	INDICE
							110
1				Slovacia		Japonia	95
2				Ungaria			88
3			Austria				79
4	Venezuela		Elveția G				73
5							72
6		Italia					70
7	Mexic		Irlanda				69
8							68
9-10	Jamaica					China	68
9-10							66
11-13			Germania				66
11-13			Marea Britanie				66
11-13	Columbia					Filipine	64
14-16				Polonia			64
14-16					Africa de Sud (albi)		64
14-16	Ecuador						63
17-18			SUA				63
17-18			Australia				62
19			Belgia F				61
20			Noua Zeelandă				60
21			Elveția F				58
22-24	Trinidad						58
22-24							58
22-24							

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

25-27			Rep. Cehă		27
25-27	Grecia				57
25-27				Hong Kong	57
28-29	Argentina				56
28-29				India	56
30				Bangladesh	55
31-32			Țările arabe		53
31-32			Maroc		53
33		Canada total			52
34-36		Luxemburg			50
34-36				Malaezia	50
34-36			Pakistan		50
37	Brazilia				49
38				Singapore	48
39-40			Israel		47
39-40	Malta				47
41-42				Indonezia	46
41-42			Africa de Vest		46
43-45		Canada F			45
43-45				Taiwan	45
43-45	Turcia				45
46	Panama				44
47-50		Belgia O			43
47-50	Franța				43
47-50			Iran		43
47-50			Serbia		43
51-53	Peru				42
51-53			România		42
51-53	Spania				42
54			Africa de Est		41

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 4.1 Valorile indicelui individualismului (IDV) pentru 76 de țări și regiuni, rezultat din punctajele factorilor pentru 14 puncte din baza de date IBM, plus extensii (*continuare*)

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	EUROPA C/E AFRICA	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU ASIA E/SE	INDICE
							40
55-58				Bulgaria			40
55-58				Croația			40
55-58	Salvador					Vietnam	40
55-58						Coreea de Sud	39
59							38
60	Uruguay						37
61-62	Guatemala						37
61-62	Surinam						36
63				Rusia		Thailanda	34
64							31
65		Portugalia					30
66				Estonia			28
67	Chile						26
68			Finlanda				21
69	Costa Rica						19
70-71				Lituania			19
70-71				Slovenia			16
72			Danemarca				14
73			Olanda				9
74				Letonia			8
75			Norvegia				5
76			Suedia				

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

precum şi câteva ţări est-europene: Slovenia, Lituania, Estonia, Rusia, Croaţia, Bulgaria, România şi Serbia. Din Asia, figurează Thailanda, Coreea de Sud, Vietnam şi Iran. Alte culturi cu punctaj feminin au fost cele din Surinam (fostă colonie olandeză) în America de Sud, din Flandra şi din ţările est-africane.

Treimea de sus a tabelului 5.1 e ocupată de ţările anglofone: Irlanda, Jamaica, Marea Britanie, Africa de Sud, Statele Unite, Australia, Noua Zeelandă şi Trinidad. Din Europa mai apar Slovacia (poziţia 1), Ungaria, Austria, Elveţia germană, Italia, Germania, Polonia, precum şi belgienii şi elveţienii vorbitori de franceză. Din Asia, Japonia (poziţia 2), China şi Filipine. Din America Latină apar ţările mari din zona Caraibelor – Venezuela, Mexic, Columbia – şi Ecuador.

Statele Unite au un punctaj MAS de 62 (poziţia 19), iar Olanda de 14 (poziţia 73), aşa încât aceste două ţări care apar în povestea de la începutul capitolului sunt la o distanţă considerabilă.

Masculinitatea şi feminitatea în alte studii transnaţionale

Dimensiunea masculinitate–feminitate a fost cea mai controversată dintre cele cinci dimensiuni ale culturilor naţionale. Nu e doar o problemă de nume (fiecare poate folosi ce denumire vrea, de pildă orientare spre performanţă–orientare spre cooperare), dar trebuie să recunoaştem că, în privinţa valorilor legate de această dimensiune, culturile naţionale diferă într-adevăr mult. Pe de altă parte, de când Geert şi-a publicat prima lucrare pe această temă în anii '70, numărul şi amploarea confirmărilor acestei dimensiuni au sporit continuu. Câteva dintre ele au fost reunite în cartea *Masculinitate şi feminitate: Dimensiunea tabu a culturilor naţionale*, apărută în 1998.[4] E interesant de observat că dimensiunea e considerată politic incorectă mai ales în culturi masculine, cum sunt Statele Unite şi Marea Britanie, dar nu şi în culturi feminine precum Suedia şi Olanda. Tabuurile sunt manifestări puternice ale valorilor culturale.

Unul dintre motivele pentru care dimensiunea masculinitate–feminitate nu e recunoscută este faptul că nu e deloc legată de avuţia naţională. Pentru celelalte trei dimensiuni IBM, ţările bogate se găsesc mai frecvent la unul din poli (distanţă mică faţă de putere, individualism şi o evitare a incertitudinii ceva mai slabă), iar ţările sărace la celălalt. Asocierea cu bogăţia serveşte drept justificare implicită a faptului că unul din poli trebuie să fie mai bun decât celălalt. Dar pentru dimensiunea masculinitate–feminitate

acest lucru nu e valabil. Există deopotrivă țări masculine și feminine sărace sau bogate. Avuția nu explică așadar adoptarea anumitor valori, ceea ce îi derutează pe oameni. În mai multe proiecte de cercetare, influența masculinității–feminității a devenit vizibilă abia după ce influența bogăției a fost eliminată.

Dintre cele șase replicări importante ale anchetei IBM prezentate în capitolul 2, tabelul 2.1, cinci au găsit o dimensiune asemănătoare masculinității–feminității. Al șaselea, studiul lui Shane printre angajații din șase companii internaționale, a exclus întrebările legate de MAS, deoarece dimensiunea a fost considerată jignitoare. Nu poți găsi ce nu cauți. Dintre cele 19 replicări mai mici analizate de Søndergaard, despre care am vorbit de asemenea în capitolul 2, 14 au confirmat diferențele în MAS. Acest lucru în sine e un rezultat statistic semnificativ.[5]

Din studiul lui Schwartz privind valorile în rândul profesorilor de școală elementară a rezultat o dimensiune *autoritate* la nivel de țară, dimensiune semnificativ corelată cu MAS.[6] Autoritatea combină valorile ambițios, capabil, cu obiective personale, independent și de succes, toate aflate la polul pozitiv. Aceste valori prezintă evidente caracteristici masculine.[7]

Când a conceput studiul GLOBE, Robert House a vrut ca acesta să fie o replicare a studiului lui Hofstede, dar nu a mers până într-acolo încât să folosească termenii tabu masculinitate și feminitate. În schimb, studiul GLOBE a inclus alte patru dimensiuni care se pot lega conceptual de dimensiunea masculinitate–feminitate a lui Geert: *ascrtivitate*, *egalitarism între genuri*, *orientare spre om* și *orientare spre performanță*. Pentru cele 48 de țări comune ambelor studii, singura dimensiune GLOBE semnificativ corelată cu MAS a fost *asertivitatea „așa cum este"*, însă noi ne-am apropiat mai mult de dimensiunea MAS printr-o combinație de *asertivitatea „așa cum este"* și *asertivitatea „așa cum ar trebui să fie"*.[8] Studiul GLOBE a atins aspectul asertivitate al dimensiunii noastre MAS, însă doar tangențial.

Dintre celelalte dimensiuni GLOBE, *egalitarismul între genuri*, atât *„așa cum este"*, cât și *„așa cum ar trebui să fie"*, nu s-a corelat cu MAS, ci cu IDV. În capitolul 4 am văzut că unele aspecte sociale ale egalității între genuri (bărbații sunt conducători mai buni, femeile trebuie să fie caste, dar bărbații nu e nevoie să fie) sunt asociate cu colectivismul. Egalitatea între genuri se leagă strâns de nivelul de educație al femeilor, care e puternic corelat cu bogăția națională, deci indirect cu individualismul.

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

După cum vom vedea în acest capitol, relațiile dintre rolurile femeilor și bărbaților și dimensiunea MAS sunt mai cu seamă în plan emoțional.

Orientarea către performanță „așa cum este" e corelată negativ cu evitarea incertitudinii (EVI, vezi capitolul 6), iar *orientarea către performanță „așa cum ar trebui să fie"* e corelată negativ cu orientarea pe termen lung (OTL, vezi capitolul 7). Pentru *orientarea către oameni „așa cum este"* și *„așa cum ar trebui să fie"* nu au existat corelații semnificative. Ne îndoim că această dimensiune GLOBE are vreo semnificație.[9]

Masculinitatea și individualismul

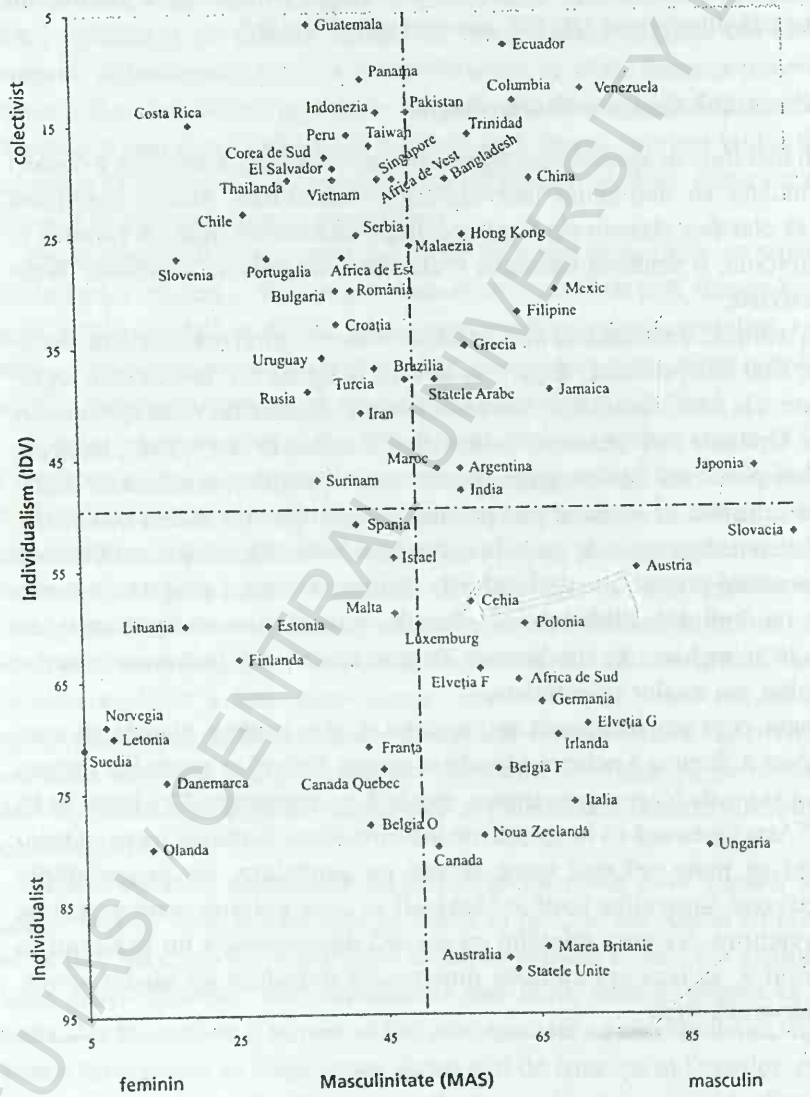
În literatura de specialitate, dihotomia masculinitate–feminitate e deseori confundată cu dihotomia individualism–colectivism. Autorii americani tind să clasifice obiectivele feminine drept colectiviste, însă, în lucrarea ei de diplomă, o studentă coreeană a clasificat obiectivele masculine drept colectiviste.

În realitate, dimensiunile individualism–colectivism și masculinitate–feminitate sunt independente, după cum se vede în figura 5.1, în care sunt reprezentate cele două dimensiuni. Toate combinațiile apar cu frecvențe aproximativ egale. Opoziția individualism–colectivism se referă la „eu"/„noi", independență/dependență față de grupurile interne. Opoziția masculinitate–feminitate se referă la accentul pus pe sine/accentul pus pe relația cu ceilalți, indiferent de legăturile de grup. În culturile colectiviste, relațiile sunt în mod fundamental prestabilite de legăturile de grup: tendința gregară e colectivistă, nu feminină. Pilda biblică a bunului samaritean care ajută un evreu ajuns la ananghie – un om dintr-un alt grup etnic – e o ilustrare a valorilor feminine, nu a celor colectiviste.

După cum am menționat în capitolul 4, din analiza globală pe care Inglehart a făcut-o Anchetei Mondiale asupra Valorilor a rezultat dimensiunea *stare de bine–supraviețuire*, asociată cu combinația IDV mare, MAS mic.[10] Asta înseamnă că în societățile individualiste, feminine (cum e Danemarca) se pune cel mai mare accent pe bunăstare, iar în societățile colectiviste, masculine (cum e Mexicul) se pune cel mai mare accent pe supraviețuire. Ne vom reîntâlni cu această dimensiune a lui Inglehart în capitolul 8, în legătură cu noua dimensiune introdusă de Misho *permisivitate–austeritate*.

BCU FOREIGN LANGUAGES LIBRARY

Figura 5.1 Masculinitate și individualism



BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

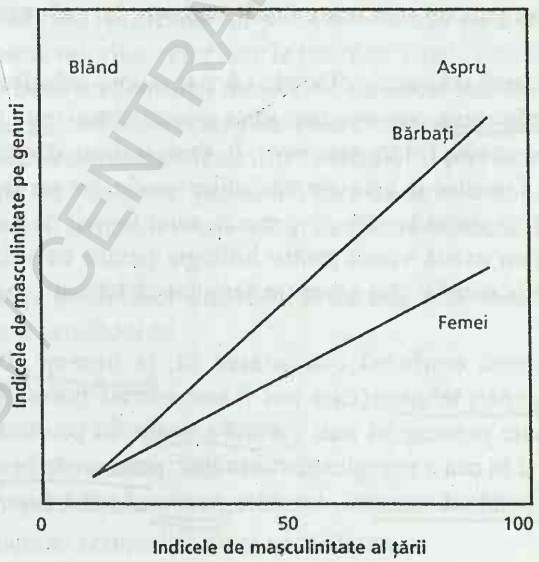
Masculinitatea și feminitatea sunt două dimensiuni sau una singură?

La fel ca în cazul individualismului şi colectivismului, se obiectează uneori că masculinitatea şi feminitatea ar trebui privite ca două dimensiuni separate. Şi aici, alegerea depinde de nivelul analizei noastre – comparăm culturile societăților în ansamblul lor (tema acestei cărți) sau comparăm indivizi din cadrul societăților. Un individ poate fi în acelaşi timp şi masculin şi feminin[11], dar cultura unei țări este fie predominant feminină, fie predominant masculină. Dacă într-o țară mai mulți oameni au valori masculine, mai puțini oameni vor avea valori feminine.

Punctajele țărilor pentru masculinitate în funcție de gen și punctajele genurilor în funcție de vârstă

Punctajele MAS pe țări au fost de asemenea calculate separat pentru bărbați şi femei.[12] Figura 5.2 prezintă într-o formă simplificată relația dintre masculinitate în funcție de gen şi în funcție de țară. Se vede de aici că, de la țările cele mai feminine (blânde) la cele mai masculine (aspre), atât valorile

Figura 5.2
Punctajele MAS ale țărilor în funcție de gen



BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

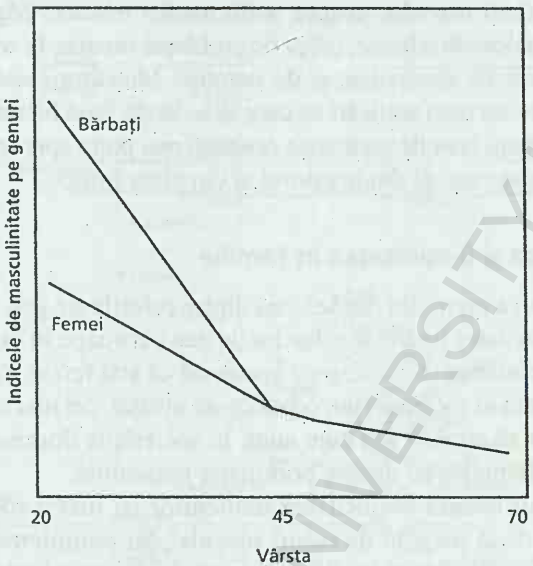
bărbaților cât și cele ale femeilor au devenit mai aspre, însă diferența pe țară a fost mai mare pentru bărbați decât pentru femei. În cele mai feminine țări, Suedia și Norvegia, nu a existat nici o diferență între punctajele bărbaților și cele ale femeilor, iar ambele genuri au exprimat deopotrivă valori de blândețe și ocrotire. În țările cele mai masculine din baza de date IBM, Japonia și Austria, bărbații au avut un punctaj foarte ridicat pentru asprime, iar femeile unul destul de ridicat, însă decalajul dintre genuri a fost maxim. De la cea mai feminină la cea mai masculină țară, spectrul punctajelor MAS pentru bărbați a fost cu 50% mai larg decât spectrul punctajelor pentru femei. Valorile femeilor diferă mai puțin de la o țară la alta decât valorile bărbaților, iar feminitatea unei țări e mai bine reflectată de valorile bărbaților ei decât de cele ale femeilor. Femeile din diverse țări pot cădea mai ușor de acord atunci când în joc sunt valori legate de „eu". Un bestseller american (scris de John Gray) are titlul *Bărbații sunt de pe Marte, femeile de pe Venus*, dar în culturile feminine ambele sexe sunt de pe Venus.[13]

Nord-irlandezul Richard Lynn a adunat date privind atitudinea față de competiție și bani de la studenți și studente din 42 de țări. În ansamblu, bărbații au obținut un punctaj mai mare decât femeile la spiritul de competiție. Reanalizând datele, olandezul Evert van de Vliert a arătat că raportul dintre punctajele bărbaților și cele ale femeilor era semnificativ corelat cu MAS. Raportul cel mai scăzut a fost în Norvegia, unde femeile au avut un punctaj mai mare decât bărbații, iar cel mai ridicat în Germania.[14]

Figura 5.3 prezintă schematic efectele vârstei asupra valorilor masculinității.[15] Când îmbătrânesc, oamenii tind să se orienteze mai mult spre societate și mai puțin spre sine (MAS mai mic). În același timp, decalajul dintre valorile MAS ale femeilor și cele ale bărbaților scade, iar pe la 45 de ani dispare. Aceasta este vârsta la care, în general, rolul femeii de a naște copii s-a încheiat; nu mai există vreun motiv biologic pentru ca valorile ei să difere de cele ale bărbaților (cu excepția faptului că bărbații mai pot încă procrea).

Acest raționament confirmă constatarea că, la tinerețe, bărbații au mai curând preocupări tehnice (care pot fi considerate masculine), iar la vârste mai înaintate preocupări mai curând sociale. În privința valorilor (dar nu neapărat și în cea a energiei și vitalității), persoanele în vârstă sunt mai potrivite să conducă oameni, iar cele tinere să aibă funcții de manageri tehnici.

Figura 5.3 Punctajele MAS pe genuri și vârste



Masculinitatea și feminitatea în funcție de profesie

În studiul IBM, profesiile au putut fi ordonate pe o dimensiune aspru–blând, pe baza valorilor celor care le practică. Unele profesii au putut fi considerate pe bună dreptate mai masculine, iar altele mai feminine. Nu e deloc surprinzător că profesiile masculine erau exercitate cu precădere de bărbați, iar profesiile feminine de femei. Diferențele în privința valorilor nu erau însă determinate de genul persoanei care exercita o anume profesie. Bărbații cu profesii feminine aveau valori mai feminine decât femeile cu profesii masculine.

Ordonarea profesiilor din IBM de la cele mai masculine la cele mai feminine era următoarea:

1. Agenți comerciali
2. Ingineri și oameni de știință
3. Tehnicieni și muncitori calificați
4. Manageri de toate categoriile
5. Muncitori semicalificați și necalificați
6. Funcționari

BCU KSI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Agenții comerciali erau plătiți prin comision și lucrau într-un climat de competiție acerbă. Oamenii de știință, inginerii, tehnicienii și muncitorii calificați erau concentrați mai ales asupra performanței tehnice. Managerii se ocupau atât de problemele tehnice, cât *și* de probleme umane, în roluri având deopotrivă elemente de asertivitate *și* de ocrotire. Muncitorii necalificați și semicalificați nu aveau mari realizări cu care să se laude, însă lucrau de regulă în echipă. Funcționarii erau de asemenea orientați mai puțin spre realizări, cât spre contactele umane cu cei din interiorul și din afara firmei.

Masculinitatea și feminitatea în familie

Cum doar o mică parte din deosebirea dintre rolurile de gen e determinată biologic, stabilitatea tiparelor rolurilor de gen e aproape în exclusivitate o problemă de socializare. *Socializarea* înseamnă că atât fetele, cât și băieții învață care le e locul în societate, iar, odată ce-au învățat, cei mai mulți dintre ei vor ca lucrurile să rămână așa cum sunt. În societățile dominate de bărbați, majoritatea femeilor își doresc dominația masculină.

Familia e locul în care majoritatea oamenilor își încep socializarea. În familie există două perechi de roluri inegale, dar complementare: părinte–copil și soț–soție. Efectele diferitelor grade de inegalitate în relația părinte–copil au fost legate în capitolul 3 de dimensiunea distanță față de putere. Distribuirea rolului predominant între soț și soție e reflectată de poziția unei societăți pe scara masculinitate–feminitate.

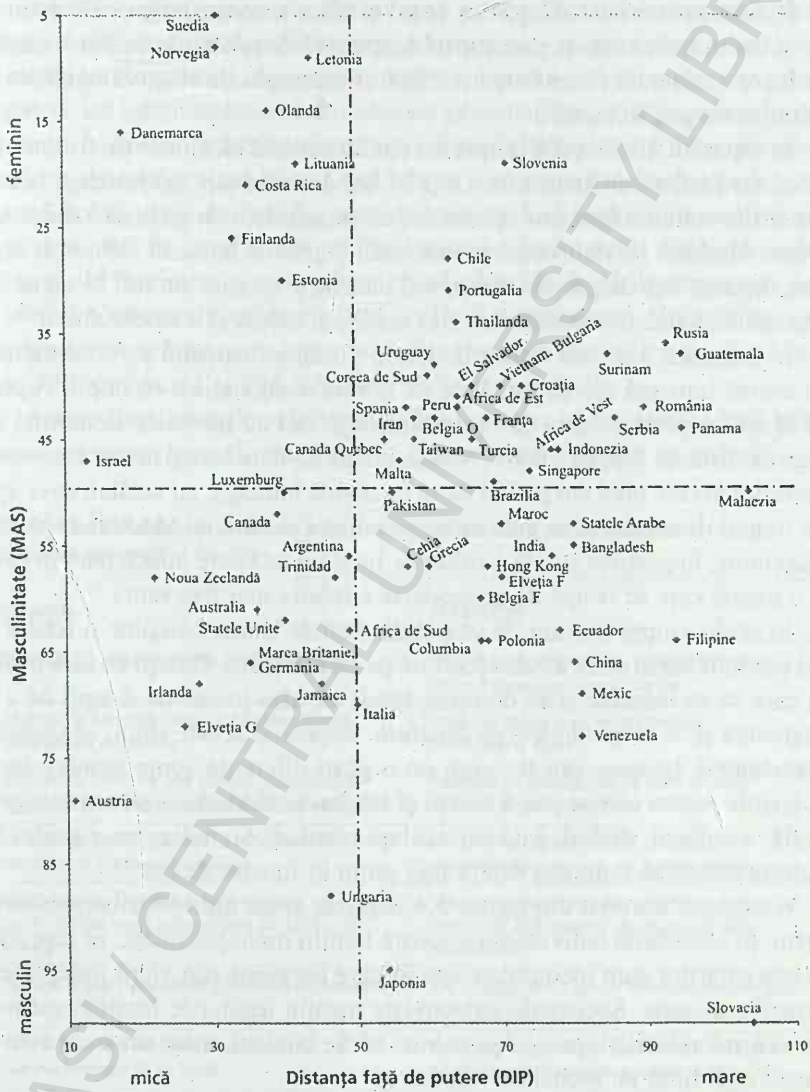
În figura 5.4, DIP e reprezentat în funcție de MAS. În jumătatea din dreapta a diagramei (DIP mare), inegalitatea dintre părinți și copii e norma socială. Copiii trebuie controlați prin supunere. În jumătatea stângă, copiii sunt controlați prin exemplul dat de părinți. În jumătatea de jos a diagramei (MAS mare), inegalitatea dintre rolurile taților și mamelor (tată aspru, mamă mai puțin aspră) e norma socială. Bărbații se ocupă cu lucrurile concrete, femeile cu sentimentele. În jumătatea de sus, bărbații și femeile se ocupă deopotrivă cu lucrurile concrete și cu lucrurile delicate ale vieții.

Astfel, cadranul dreapta-jos (inegal și aspru) e norma pentru un tată dominant și aspru și o mamă supusă, care, deși poate fi destul de aspră, este refugiul pentru consolare și sentimente tandre.

Acest cadran include țările Americii Latine, în care bărbații trebuie să fie „macho". Complementarul lui *machismo* este pentru femei *marianismo* (să fii asemenea Fecioarei Maria) sau *hembrismo* (de la *hembra*, femelă în regnul animal): o combinație de cvasi-sfințenie, supunere și frigiditate sexuală.[16]

Cadranul dreapta-sus (inegal și blând) e norma socială pentru doi părinți dominanți, împărtășind aceleași preocupări pentru calitatea vieții și pentru relații, manifestând amândoi uneori autoritate, alteori blândețe.

Figura 5.4 Distanța față de putere și masculinitatea



În țările din cadranul stânga-jos (egal și aspru), norma este cea a părinților nedominanți care dau exemplu, cu tatăl puternic, preocupat de lucrurile concrete, iar mama mai puțin puternică, preocupată de sentimente. Modelele

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de roluri ce rezultă de aici sunt băieții cu atitudine hotărâtă și fetele care vor să placă și să li se facă pe plac. Băieții nu plâng și trebuie să se bată dacă sunt atacați; fetele pot plânge și nu se bat.

În fine, în cadranul stânga-sus (egal și blând), norma este cea a mamelor și taților nedominanți, preocupați deopotrivă de relații, de calitatea vieții, de lucruri concrete *și* sentimente, dând un exemplu de relativă egalitate a rolurilor de gen în familie.

În capitolul 4 am vorbit despre un studiu privind idealurile de frumusețe fizică ale fetelor cu vârste între 15 și 17 ani din zece țări din întreaga lume. Fetele din culturile feminine considerau că sursa celei mai puternice influențe asupra idealului lor de frumusețe erau tatăl și mama. În cazul influenței mamei, distanța față de putere (mai mare) juca de asemenea un rol. În culturile masculine, fetele menționau mai ales influența media și a celebrităților.[17]

În capitolul 4 ne-am referit la datele Eurobarometrului privind munca cu normă întreagă sau cu jumătate de normă a angajaților cu copii. Faptul că al doilea părinte lucra cu normă întreagă sau cu jumătate de normă se lega de distanța față de putere. Aceeași bază de date înregistra și frecvența cazurilor în care unul din părinți lucra cu normă întreagă, iar celălalt se ocupa tot timpul de copii. Acest procentaj era corelat pozitiv cu MAS. În culturile masculine, împărțirea strictă a rolurilor între un tată care aduce bani în casă și o mamă care se ocupă de gospodărie e relativ mai frecventă.[18]

În studii asupra copiilor de școală din Statele Unite, băieților și fetelor li s-a pus întrebarea de ce au ales jocurile pe care le joacă. Băieții au ales jocuri în care să se înfrunte și să domine; fetele au ales jocuri de dragul de a fi împreună și ca să nu rămână pe dinafară. Repetând aceste studii în Olanda, cercetătorul Jacques van Rossum nu a găsit diferențe semnificative între scopurile pentru care se joacă băieții și fetele; crezând că s-a strecurat o greșeală, a refăcut studiul, însă cu același rezultat. Socializarea copiilor în cultura olandeză feminină diferă mai puțin în funcție de sex.[19]

Contextul familial din figura 5.4 depinde și de individualism–colectivism. În societățile individualiste există familii monoparentale, în care modelele rolurilor sunt incomplete sau în care persoane din afară îndeplinesc funcțiile absente. Societățile colectiviste mențin legăturile familiei extinse, iar centrul autorității poate foarte bine să fie bunicul, atâta timp cât este în viață, tatăl fiind un model de supunere.

În capitolul 4 am vorbit despre amplul studiu făcut de David Buss și colaboratorii săi privind alegerea partenerului de viață în 37 de țări. Preferințele erau strâns legate de individualism și colectivism, dar o analiză ulterioară a arătat că anumite diferențe între preferințele mireselor și mirilor erau legate de MAS. În culturile masculine apărea o morală dublă – doar

bărbaţii considerau importante castitatea şi hărnicia partenerului. În culturile feminine, bărbaţii şi femeile le considerau la fel de importante sau neimportante.[20]

În 1993 o agenţie japoneză de cercetare a pieţei, Wacoal, a chestionat tinere angajate din opt capitale asiatice privind însuşirile pe care şi le doresc la soţii şi iubiţii lor. În culturile masculine, soţii trebuie să fie sănătoşi, bogaţi şi înţelegători, iar iubiţii trebuie să dovedească personalitate, afecţiune, inteligenţă şi umor. În culturile feminine aproape că nu există diferenţe între însuşirile de dorit ale soţilor şi iubiţilor. Dacă iubitul e un simbol al dragostei, iar soţul un simbol al vieţii de familie, aceasta înseamnă că în ţările masculine dragostea şi viaţa de familie sunt privite deseori ca două lucruri distincte, în timp ce în ţările feminine se aşteaptă ca ele să coincidă. În ţările feminine, soţul e iubitul. Comparaţia cu datele IBM s-a făcut numai pentru ţări asiatice, ceea ce demonstrează un lucru important: dimensiunea masculinitate–feminitate poate fi confirmată şi fără a include ţările europene.[21]

Antropologul american Margaret Mead observa că în Statele Unite băieţii devin parteneri sexuali mai puţin atrăgători dacă eşuează în carieră, fetele

Tabelul 5.2 Diferenţele esenţiale între societăţile feminine şi cele masculine
I. Norma generală şi familia

FEMININ	MASCULIN
Relaţiile şi calitatea vieţii sunt importante	Provocarea, câştigurile, recunoaşterea şi promovarea sunt importante
Bărbaţii şi femeile trebuie să dovedească deopotrivă modestie	Bărbaţii trebuie să fie autoritari, ambiţioşi şi aspri
Bărbaţii şi femeile pot dovedi deopotrivă blândeţe şi se pot concentra asupra relaţiilor	Femeile se presupune că sunt blânde şi au în grija lor relaţiile
În familie, ambii părinţi se ocupă cu lucrurile concrete şi cu sentimentele	În familie, taţii se ocupă cu lucrurile concrete, iar mamele cu sentimentele
Idealurile de frumuseţe ale fetelor sunt cel mai mult influenţate de tată şi de mamă	Idealurile de frumuseţe ale fetelor sunt cel mai mult influenţate de media şi de celebrităţi
Părinţii împart veniturile şi rolurile de ocrotire	De regulă, tatăl aduce venituri, mama are rolul de a ocroti
Băieţii şi fetele au voie să plângă, dar nu trebuie să se bată	Fetele plâng, băieţii nu; băieţii trebuie să riposteze, fetele n-au voie să se bată
Băieţii şi fetele se joacă din aceleaşi motive	Băieţii se joacă pentru a intra în competiţie, fetele pentru a fi împreună
Aceleaşi standarde pentru miri şi mirese	Miresele trebuie să fie caste şi harnice, mirii nu
Soţii trebuie să fie la fel ca iubiţii	Soţii trebuie să fie sănătoşi, bogaţi şi înţelegători, iubiţii trebuie să fie simpatici

BCU "I. C. BRĂTIANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dacă au succes.[22] În Japonia, șansele de a se mărita ale unei femei care are o profesie scad.

Tabelul 5.2 rezumă aspectele esențiale prezentate până acum prin care se deosebesc de regulă societățile masculine și cele feminine.

Masculinitatea și feminitatea în rolurile de gen și în sexualitate

În ancheta Wacoal, tinerele angajate din opt capitale asiatice au fost întrebate și dacă anumite însușiri se aplică bărbaților sau femeilor. În țările masculine răspunsurile au diferit de cele din țările feminine. În primele, simțul de răspundere, hotărârea, dinamismul și ambiția erau considerate însușiri doar ale bărbaților, iar caracterul ocrotitor și blândețea doar ale femeilor. În culturile feminine, toate aceste însușiri se aplicau ambelor genuri.[23]

Deși rolurile de gen *în familie* influențează puternic valorile privind comportamentul adecvat al băieților și fetelor, ele nu influențează direct distribuirea rolurilor de gen *în ansamblul societății*. După cum am arătat mai sus, bărbații, fiind în medie mai înalți, mai puternici și mai liberi în mișcări, au dominat în mod tradițional viața socială din afara căminului în practic toate societățile. Doar în cazuri excepționale, femei de regulă din înalta societate au putut încredința altora creșterea copiilor și au jucat un rol public. Dacă femeile au ocupat poziții dominante în societate, aceasta s-a întâmplat după vârsta de 45 de ani, când au devenit bunici. În societățile tradiționale femeile necăsătorite erau, și încă mai sunt, cazuri rare, iar adesea sunt discriminate.

În societățile industrializate moderne, femeile se bucură de o mult mai mare libertate în alegerea rolurilor sociale, în afara celor de soție, mamă și gospodină – dar acesta e un fenomen recent. Impactul lui asupra distribuției rolurilor de gen *în afara* căminului se face simțit mai lent. Prin urmare, poziția unei țări pe scara masculinitate–feminitate nu trebuie neapărat să fie strâns corelată cu activitățile femeilor în afara sferei familiei. Posibilitățile și nevoile economice joacă un rol mai important decât valorile în această privință.

Un model pentru rolul de gen masculin se întâlnește în următoarea prezentare a unui film american foarte popular:

Lucas, un băiat de 14 ani, nu e ca alți copii. E slăbuț, cu o minte iscoditoare și o fire singuratică, mai preocupat de știință și de simfonii, decât de fotbal și de petreceri. Însă, când o întâlnește pe Maggie, o fermecătoare fată de 16 ani care tocmai s-a

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

mutat în oraş, lucrurile se schimbă. Devin prieteni, dar pentru Lucas e mai mult decât prietenie.

În timpul verii, par să gândească la unison: fotbaliştii sunt superficiali, la fel şi majoretele; dar, când începe şcoala, Maggie e tot mai atrasă de această latură a vieţii şcolare, lăsându-l baltă pe Lucas. El priveşte de pe marginea terenului cum Maggie devine majoretă şi începe să se întâlnească cu Cappie Roew, căpitanul echipei de fotbal.

Dintr-odată, Lucas vrea să se „integreze", iar în încercarea de a o recuceri pe Maggie îşi riscă viaţa în jocul de fotbal...[24]

Filmele de succes sunt mituri moderne – ele creează modele de eroi în funcţie de cultura dominantă a societăţii în care sunt făcute. În acest film, Lucas şi Maggie parcurg un ritual de trecere pentru a ajunge la rolurile cuvenite într-o societate în care bărbaţii se luptă jucând fotbal, iar fetele adoratoare şi adorabile stau pe marginea terenului ca majorete.

Feminitatea nu trebuie confundată cu feminismul. *Feminismul* e o ideologie, organizată sau nu, care urmăreşte să schimbe rolul femeilor în societate. Dimensiunea masculinitate–feminitate e relevantă pentru această ideologie, fiindcă de la ţară la ţară întâlnim o formă mai masculină sau mai feminină de feminism. Forma masculină susţine că femeile trebuie să aibă aceleaşi şanse ca bărbaţii. Raportându-ne la figura 5.2, ea vrea să deplaseze curba feminină în sus spre curba masculină; aceasta se poate obţine şi prin deplasarea întregii societăţi spre dreapta. Forma feminină vrea să transforme societatea, inclusiv pe bărbaţi. Nu doar eliberarea femeilor, ci şi a bărbaţilor. În figura 5.2, aceasta se poate obţine deplasând în jos curba masculină spre cea feminină sau deplasând întreaga societate spre stânga.

Evident, poziţia unei ţări pe scara masculinitate–feminitate îi influenţează şi normele privind comportamentul sexual.[25] Atitudinea faţă de sex şi felul în care e practicat şi trăit sexul sunt influenţate cultural. Deşi indivizii şi grupurile se deosebesc de asemenea de la o ţară la alta, femeile şi bărbaţii sunt puternic influenţaţi de normele scrise şi nescrise ale culturii ţării lor.

Diferenţa fundamentală dintre culturile masculine şi cele feminine privind normele sexuale urmează tiparul din figura 5.2. Ţările masculine tind să menţină standarde diferite pentru bărbaţi şi femei: bărbatul e subiect, femeia obiect. În secţiunea dedicată familiei am întâlnit deja acest standard moral dublu în culturile masculine cu privire la castitatea mireselor: femeile trebuie să fie caste, bărbaţii nu e nevoie să fie. El poate fi observat şi în normele privind nuditatea în fotografii şi filme: tabuul de a prezenta bărbaţi goi e mult mai puternic decât cel de a prezenta femei

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

goale. Culturile feminine tind să mențină un standard unic – la fel de strict sau de lax – pentru ambele sexe, și nu se face o legătură imediată între nuditate și sexualitate.

Sexul e subiect tabu mai curând în culturile masculine decât în cele feminine. Lucrul e evident în campaniile de informare pentru prevenirea SIDA, care în țările feminine tind să fie directe, iar în țările masculine depind de ce poate fi și ce nu poate fi spus. Paradoxal, tabuul face ca subiectul să devină mai atrăgător, și există mai mult simbolism erotic implicit în programe TV și reclame în țările masculine decât în cele feminine.

Standardele duble încurajează accentul pus pe performanța sexuală: „palmaresul" la bărbați și sentimentul că sunt exploatate la femei. În țările feminine cu standard unic, și unii, și alții se concentrează în primul rând asupra relației între două persoane.

În anii '80, Geert a lucrat la un studiu de mare anvergură asupra culturilor organizaționale din Danemarca și Olanda.[26] Printre alte teme, chestionarul conținea o listă cu motive posibile de concediere. Într-o ședință de discuții care a avut loc în Danemarca, Geert i-a întrebat pe repondenți de ce nimeni din companie nu considerase că „un bărbat însurat care are o relație sexuală cu o subordonată" e un motiv justificat de concediere a bărbatului. O femeie s-a ridicat și a spus: „Dacă ei îi place, nu-i nici o problemă. Dacă nu-i place, n-are decât să-i spună să se ducă dracului." Acest răspuns se bazează pe două presupuneri: subordonatele daneze (majoritatea lor) nu ezită să vorbească deschis cu șefii lor (distanță mică față de putere), iar șefii danezi (majoritatea lor) chiar „se duc dracului" dacă le-o spune o subordonată (feminitate).

Într-un studiu asupra „hărțuirii sexuale" efectuat în anii '90 în patru țări, studenții brazilieni de ambe sexe s-au deosebit de colegii lor din Australia, Germania și Statele Unite. Ei considerau hărțuirea sexuală mai puțin ca pe abuz de putere sau ca pe o expresie a discriminării între genuri, și mai mult ca pe un mod relativ inofensiv de a-ți petrece timpul.[27] În studiul IBM, Brazilia a avut un punctaj MAS mai mic decât celelalte trei țări (49 în comparație cu 61, 62 și respectiv 66).

Atitudinea față de homosexualitate e și ea influențată de masculinitatea dintr-o cultură. Într-o comparație între Australia, Finlanda, Irlanda și Suedia, s-a constatat că tinerii homosexuali au întâmpinat mai mari dificultăți în acceptarea sexualității lor în Irlanda și Australia, mai puține în Finlanda și cele mai puține în Suedia. Aceasta e ordinea țărilor în punctajul MAS. Homosexualitatea e de regulă percepută ca o amenințare la adresa

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

normelor masculine şi e respinsă în culturile masculine; la acestea se adaugă supraestimarea frecvenţei ei. În culturile feminine, e privită mai curând ca o realitate a vieţii.[28]

Cultura e încărcată de valori, iar valorile implică judecăţi. Temele din această secţiune sunt puternic legate de valori. Ele se referă la comportamentul moral şi imoral, decent şi indecent. Comparaţiile oferite trebuie să ne amintească faptul că moralitatea e în ochiul privitorului, nu în actul în sine. Nu există o cea mai bună cale unică nici în relaţiile sociale, nici în cele sexuale; orice soluţie e cea mai bună, în conformitate cu normele care o însoţesc.

Tabelul 5.3
Diferenţele esenţiale între societăţile feminine şi cele masculine
II: Gen şi sex

FEMININ	MASCULIN
Să fii responsabil, hotărât, ambiţios, ocrotitor şi blând e valabil deopotrivă pentru femei şi bărbaţi	Să fii responsabil, hotărât şi ambiţios e valabil pentru bărbaţi; să fii ocrotitor şi blând e valabil pentru femei
Fetele nu-i aplaudă pe băieţi	Ambiţiile femeilor sunt canalizate spre succesul bărbaţilor
Emanciparea femeilor înseamnă că bărbaţii şi femeile îşi împart în mod egal sarcinile acasă şi la serviciu	Emanciparea femeilor înseamnă că femeile au acces la posturi ocupate până atunci de bărbaţi
Standard unic: bărbatul şi femeia sunt subiect	Standard dublu: bărbatul e subiect femeia obiect
Aceleaşi norme pentru nuditatea masculină şi feminină	Tabu mai puternic pentru nuditatea masculină decât pentru cea feminină
Discuţii explicite despre sex, mai puţin simbolism implicit	Tabu privind discuţiile explicite despre sex, dar simbolism erotic implicit
Sexul e o relaţie între două persoane	Ceea ce pentru bărbat e performanţă sexuală, pentru femeie poate fi exploatare
Hărţuirea sexuală e o temă minoră	Hărţuirea sexuală e o temă majoră
Homosexualitatea e considerată o realitate a vieţii	Homosexualitatea e considerată o ameninţare la adresa societăţii

Tabelul 5.3 continuă tabelul 5.2 şi sintetizează principalele teme din ultimele două secţiuni privind diferenţele dintre societăţile masculine şi cele feminine.

BCU ASIC CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Masculinitatea și feminitatea în educație

Un consultant olandez în management a ținut un curs în fața unor manageri indonezieni de rang mediu dintr-o organizație cu filiale în întregul arhipelag. Într-o discuție care a urmat uneia dintre prelegeri, un participant javanez a făcut un comentariu foarte pătrunzător, iar profesorul l-a lăudat în public. Javanezul i-a răspuns: „Mă faceți să mă simt prost. La noi, părinții nu-și laudă niciodată copiii în față."[29]

Această poveste ilustrează două lucruri. În primul rând, cât de puternic e, cel puțin în Indonezia, transferul modelelor de comportament din familie la școală, profesorul fiind identificat cu tatăl. În al doilea rând, arată cât de importantă e modestia în cultura javaneză, lucru care l-a surprins pe olandez. Indonezia e o țară multietnică, iar punctajele culturii naționale pot fi înșelătoare. Indonezienii recunosc că, mai ales în dimensiunea aspru–blând, grupurile etnice din țară diferă mult, javanezii situându-se la polul blând. Consultantul olandez spunea că până și unii dintre ceilalți indonezieni au fost surprinși de reacția javanezului. Un batak din insula Sumatra a spus că abia acum înțelege de ce șeful lui javanez nu-l laudă niciodată atunci când simte că ar merita să fie lăudat. În culturile feminine, profesorii vor prefera să-i laude pe elevii slabi, pentru a-i încuraja, decât să-i laude pe cei buni. Premiile de excelență – fie pentru profesori, fie pentru elevi – nu sunt apreciate; de fapt, *excelență* e un termen masculin.[30]

Timp de câțiva ani, Geert a predat unor studenți americani în cadrul unui program de studii europene de un semestru, la o universitate olandeză. Le-a dat ca temă unora dintre americani să-i chestioneze pe studenții olandezi în legătură cu scopurilor lor în viață. Americanii au fost șocați să afle că olandezii păreau mult mai puțin preocupați de note decât se așteptaseră. Le era de ajuns să treacă examenele; a te distinge nu era pentru ei un scop. Experiențele lui Gert Jan cu studenți din lumea întreagă au fost asemănătoare. Studenții din țările masculine pot cere reexaminarea după ce au luat o notă mediocră, dar studenții olandezi n-o fac aproape niciodată. Asemenea experiențe de predare în Olanda și în străinătate, precum și discuții cu profesori din diferite țări ne-au condus la concluzia că în culturile feminine elevul *mediu* e norma, în timp ce în țările masculine elevii *cei mai buni* sunt norma. Pentru părinții din aceste țări, copilul lor trebuie să fie cel mai bun. În Olanda, „premiantul clasei" e o figură mai curând ridicolă.[31]

Această diferență se poate vedea în comportamentul din clasă. În culturile masculine, elevii încearcă să se facă remarcați și concurează deschis între ei (dacă nu cumva normele colectiviste impun o limită, vezi capitolul 4).

BCU IASI CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

În țările feminine, comportamentul autoritar și încercările de a-ți dovedi superioritatea sunt deseori ridiculizate. Superioritatea nu se etalează, ea poate provoca invidie. Gert Jan își amintește ce i-a spus un coleg când avea paisprezece ani: „Știm că ești deștept, dar nu trebuie s-o arăți tot timpul." Când s-a mutat la Lausanne, în Elveția, anul următor, a fost admirat, nu mustrat, pentru că era deștept.

În țările scandinave, feminine, asta se numește Legea din Jante (*Janteloven*). Legea din Jante, nume ales pentru a reprezenta un orășel danez tipic, a fost formulată în anii '30 de Aksel Sandemose, scriitor norvegian născut în Danemarca, iar în traducere sună astfel:

Nu trebuie să crezi că
ești ceva
ești la fel ca noi
ești mai înțelept ca noi
ești mai bun ca noi
știi mai multe ca noi
ești mai mult decât noi
sau că te pricepi la ceva

Nu trebuie să râzi de noi

Nu trebuie să-ți închipui că
te place cineva
sau că ne poți învăța ceva.[32]

Eșecul școlar e un dezastru într-o cultură masculină. În țările puternic masculine, precum Japonia și Germania, ziarele scriu în fiecare an despre elevi care s-au sinucis după ce au picat la un examen. În 1973, un absolvent al Harvard Business School a mărturisit că au avut loc patru sinucideri – un profesor și trei studenți – în timpul studiilor sale la această instituție americană de elită.[33] Eșecul școlar într-o cultură feminină e un incident relativ minor. Când tinerii din aceste culturi se sinucid, asta se întâmplă de regulă din motive fără legătură cu performanța școlară.

Competițiile sportive joacă un rol important în programele școlare ale unor țări cum sunt Marea Britanie și Statele Unite. Antrenorului american George Allen îi e atribuit dictonul „Să câștigi nu e lucrul cel mai important, e singurul lucru"[34], dicton care nu încurajează întrecerile sportive amicale. În majoritatea celorlalte țări europene, sportul nu face parte din programa școlară.

Într-un ingenios studiu, unor copii între 10 și 15 ani din cinci țări li s-a arătat o fotografie în care un băiat e întins pe jos, iar altul stă în picioare

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

aplecat deasupra lui şi spune: „Hai, dă şi tu, dacă poți!" Li s-a cerut să aleagă un răspuns din opt posibile. Răspunsurile agresive erau: „M-ai lovit. Îți arăt eu ție!", „Te spun profesorului", „Nu mai suntem prieteni" şi „Lasă că pune poliția mâna pe tine!". Răspunsurile împăciuitoare erau: „Nu trebuie să ne batem", „Hai să discutăm", „Să nu ne batem. Hai să fim prieteni", „Îmi pare rău, e vina mea" şi „Dacă unul din noi se răneşte în bataie?".[35] Un răspuns agresiv a fost ales de 38% din copii în Japonia, 26% în Marea Britanie, 22% în Coreea de Sud, 18% în Franța şi 17% în Thailanda – procentaje care corespundeau aproape perfect punctajelor MAS.[36] Aceasta demonstrează limpede diferențele în socializarea copiilor în legătură cu agresivitatea. Într-un alt studiu, de data asta printre studenți din şase țări, aceştia erau întrebați dacă în țara lor copiii aveau voie să manifeste agresivitate. Procentajele răspunsurilor afirmative variau între 61 în Statele Unite şi 5 în Thailanda, şi erau din nou semnificativ corelate cu MAS.[37]

Din studiul IBM a reieşit că Thailanda e cea mai feminină țară din Asia. Într-o carte despre cultura thailandeză, scrisă de un cuplu anglo-thailandez, se spune: „Thailandezul învață cum să *evite* agresiunea, nu cum să *se apere* împotriva ei. Dacă se bat, chiar şi pentru a se apăra, copiii sunt de obicei pedepsiți. Singura cale de a nu intra în încurcătură e să fugi de la fața locului."[38]

După povestea cu interviul lui Geert de la începutul capitolului, am spus că americanii au tendința să se supraevalueze, iar olandezii să se subevalueze. Două studii legate de învățământ confirmă acest lucru.

În primul studiu, aproximativ 800 de tineri americani şi olandezi, cu vârste între 11 şi 18 ani, au răspuns la un chestionar privind competențele şi dificultățile lor. Americanii aveau mult mai multe probleme *şi* competențe decât olandezii. Între punctele bifate mai des de americani se numărau: „se ceartă mult", „poate face lucrurile mai bine decât majoritatea copiilor", „adună lucruri inutile" şi „acționează fără să se gândească". Singurul punct mai des bifat de olandezi a fost „ia viața uşor". Mărturiile părinților şi profesorilor au arătat că în comportament nu existau diferențe legate de problemele copiilor, dar părinții americani au prețuit mai mult competențele copiilor lor decât părinții olandezi.[39] Tinerii americani sunt socializați pentru a li se încuraja egoul: ei îşi iau în serios şi dificultățile, şi capacitățile.[40] Tinerii olandezi sunt socializați mai curând pentru a li se estompa egoul. Într-o comparație anterioară făcută între Statele Unite şi Germania (masculină) nu s-au găsit asemenea diferențe.

Al doilea studiu a comparat nivelurile de instrucție din şapte țări. În 1994, eşantioane reprezentative (între 2 000 şi peste 4 000) de adulți (cu vârste de la 16 la 65 de ani) au dat aceleaşi teste pentru a se determina nivelul lor

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

la citit, scris şi folosirea cifrelor. Între cei cu cele mai bune rezultate (note de 4 şi 5 din 5), 79% dintre americani şi-au evaluat propriile aptitudini drept „excelente", dar dintre olandezi numai 31%, deşi testele au arătat că cele două grupuri se descurcaseră la fel de bine.[41]

Criteriile de evaluare, atât pentru profesori, cât şi pentru studenţi, sunt diferite în culturile masculine faţă de cele din culturile feminine. În zona masculină, reputaţia academică, pentru profesori, şi rezultatele, pentru studenţi, sunt factorii dominanţi. În zona feminină, atitudinea prietenoasă şi aptitudinile sociale, pentru profesori, şi adaptarea socială, pentru studenţi, joacă un rol mai important.

Din interviurile cu profesori rezultă că în ţările masculine, în alegerea unei slujbe, studenţii sunt puternic influenţaţi de perspectiva de a face carieră, în timp ce în ţările feminine interesul intrinsec pentru subiect joacă un rol mai mare.

În culturile feminine, bărbaţii şi femeile urmează de regulă aceleaşi studii, cel puţin în ţările bogate. În ţările sărace, băieţii au întotdeauna prioritate în privinţa instrucţiei.[42]

Diferenţele dintre bărbaţi şi femei în alegerea unei slujbe pot fi explicate în parte prin capacităţile lor perceptive diferite. Psihologii care studiază percepţia umană fac distincţia între persoanele *independente* şi persoanele *dependente de câmpul perceptiv*.[43] Cei independenţi de câmpul perceptiv pot stabili dacă o linie proiectată pe un perete e orizontală, chiar dacă e încadrată într-o ramă înclinată sau dacă ei stau pe un scaun înclinat. Cei dependenţi de câmpul perceptiv sunt influenţaţi de poziţia ramei sau a scaunului. Cei independenţi de câmp se bazează pe sisteme de referinţă interne, ceilalţi îşi iau indiciile din mediul înconjurător. Prin urmare, oamenii independenţi de câmp au mai curând înzestrări analitice, iar cei dependenţi de câmp înzestrări socio-lingvistice. În genere, bărbaţii sunt independenţi de câmp, iar femeile sunt dependente de câmp. Culturile masculine tind să fie independente de câmp, iar culturile feminine dependente de câmp[44] – iar în ţările feminine diferenţa între genuri în privinţa capacităţilor perceptive e mai mică decât în cele masculine.

Segregarea în alegerea slujbei determină şi dacă profesorii înşişi sunt femei sau bărbaţi. În societăţile masculine, femeile predau mai ales la clasele mici, iar bărbaţii în universităţi. În societăţile feminine, rolurile sunt mai amestecate, iar bărbaţii predau şi ei la clasele mici. Paradoxal, în culturile masculine copiii au de-a face mai mult timp cu profesoare decât cu profesori. Statutul lor social e însă deseori inferior, aşa încât profesoarele vor fi mai curând antieroine decât modele de comportament.

BCU BUCUREŞTI UNIVERSITY LIBRARY

Masculinitatea și feminitatea la cumpărături

Expertul olandez în marketing Marieke de Mooij a studiat date privind comportamentul consumatorilor în 16 țări europene bogate .[45] Ea a găsit câteva diferențe semnificative legate de dimensiunea masculinitate–feminitate. Una a fost împărțirea rolurilor de cumpărător pe genuri. În țările feminine, soții sunt cei care cumpără mai mult alimente. Alte diferențe se leagă de mașina familiei. La cumpărarea unei mașini noi, într-o țară feminină, soțul își implică și soția. Într-o țară masculină, bărbatului îi aparține în exclusivitate această decizie, în care puterea motorului joacă un rol important. În culturile feminine, adesea proprietarii de mașini nici nu știu ce putere are motorul. Mașina a fost în repetate rânduri prezentată ca un simbol sexual; pentru mulți e în mod cert un simbol al statutului social. În culturile masculine există mai multe cazuri de familii cu două mașini decât în culturile feminine; în acestea din urmă, de multe ori soții și soțiile își împart mașina familiei.

În general, cumpărăturile care conferă statut social sunt mai frecvente în culturile masculine. Aici oamenii își cumpără mai multe ceasuri scumpe și bijuterii veritabile. Ei consideră de regulă mărfurile străine mai atrăgătoare decât cele indigene, iar în călătoriile de plăcere zboară mai frecvent la clasa *business*.

Culturile feminine cheltuiesc mai mult pe produse casnice. Mai numeroși sunt oamenii din aceste culturi care își iau „casa" (rulota) cu ei în vacanță, își meșteresc singuri mobila, își croiesc singuri hainele sau își răsucesc singuri țigările. Cafeaua e un simbol al întovărășirii – în culturile feminine oamenii au mai multe mașini de cafea electrice, așa încât la ei acasă să fie mereu cafea pregătită.

Oamenii din culturile feminine cumpără mai multe cărți de ficțiune, iar cei din culturile masculine mai mult non-ficțiune. Scriitoarea americană Deborah Tannen a observat diferențele între discursul masculin și cel feminin: mai mult „de tip raport" (transfer de informații) pentru bărbați și mai mult „de tip raportare" (folosind conversația pentru a comunica sentimente și a stabili o relație) pentru femei.[46] Datele Mariekei de Mooij arată că și la nivel cultural cititorii masculini sunt mai interesați de date și fapte, iar cei feminini de povestea din spatele faptelor.

În capitolul 4 am văzut că IDV e corelat cu frecvența de folosire a internetului – un instrument esențialmente individualist. Folosirea internetului în scopuri private (nelegate de muncă) e însă corelată și mai puternic cu un MAS mic. Internetul și e-mailul pot fi de asemenea folosite pentru „rapoarte" și „raportări" – cel din urmă scop fiind mai frecvent în societățile mai puțin masculine.[47]

BCU "LUCIAN BLAGA" LIBRARY

Tabelul 5.4 Diferențele esențiale între societățile feminine și cele masculine III: Educația și comportamentul consumatorului

FEMININ	MASCULIN
Elevul mediu e norma; elevii slabi sunt lăudați	Elevul cel mai bun e norma; premianții sunt lăudați
Cei care încearcă să exceleze sunt priviți cu suspiciune	Competiție în clasă; încercarea de a excela
Eșecul școlar e un accident minor	Eșecul școlar e un dezastru
Competițiile sportive nu intră în programa școlară	Competițiile sportive fac parte din programa școlară
Copiii sunt socializați pentru a nu fi agresivi	Agresivitatea copiilor e acceptată
Elevii își subestimează rezultatele: estomparea egoului	Elevii își supraestimează rezultatele: accentuarea egoului
E apreciată atitudinea prietenoasă a profesorilor	E apreciată excelența profesorilor
Alegerea slujbei se bazează pe interesul intrinsec	Alegerea slujbei se bazează pe posibilitatea de a face carieră
Bărbații și femeile studiază de regulă aceleași lucruri	Bărbații și femeile studiază lucruri diferite
Femeile și bărbații predau copiilor mici	Femeile predau copiilor mici
Femeile și bărbații cumpără alimente și mașini	Femeile cumpără alimente, iar bărbații mașini
Cuplurile împart aceeași mașină	Cuplurile au nevoie de două mașini
Se vând mai multe produse de uz casnic	Se vând mai multe produse care conferă statut social
Se citește mai mult ficțiune („de tip raportare")	Se citește mai mult non-ficțiune („de tip raport")
Internetul e folosit pentru stabilirea de raporturi	Internetul e folosit pentru a aduna date

Tabelul 5.4 e o continuare a tabelelor 5.2 și 5.3, sintetizând temele principale din ultimele două secțiuni.

Masculinitatea și feminitatea la locul de muncă

Uzina olandeză a unei mari corporații americane pierduse trei directori generali olandezi într-o perioadă de zece ani. Vicepreședintelui din Statele Unite toți acești bărbați i s-au părut „molâi". Ei au ezitat să aplice măsuri nepopulare pentru personalul din subordinea lor, susținând că întâmpinaseră rezistență din partea comitetului de întreprindere – un organ ales de salariați și impus de legislația olandeză, pe care vicepreședintele oricum nu-l agrea. După plecarea celui de-al treilea director general, vicepreședintele a

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

intervenit personal și l-a numit succesor pe supervizorul uzinei, ignorând avertismentele managerului de resurse umane. Pentru vicepreşedinte, supervizorul era singurul „bărbat adevărat" din echipa de conducere a uzinei. El susținuse mereu nevoia de măsuri drastice, indiferent dacă erau populare sau nu. În rapoartele sale semnalase punctele slabe. El trebuia să poată menține prerogativele manageriale, fără să se lase intimidat de tâmpenia aceea de comitet de întreprindere.

Noul director general al uzinei s-a dovedit a fi cel mai mare dezastru. În șase luni a intrat în concediu medical, iar uzina a ajuns într-o stare de haos – ceea ce n-a surprins pe nici un angajat. Cu toții știau că supervizorul era un tip simpatic, dar lipsit de personalitate, care pentru a-și masca nesiguranța folosea un limbaj autoritar față de șefii săi americani. Îndrăzneala care îl impresionase pe vicepreşedintele american era percepută în mediul olandez drept fanfaronadă. Ca director general, n-a colaborat cu nimeni, a încercat să facă totul singur, iar în cel mai scurt timp a cedat nervos. Astfel, uzina a pierdut un supervizor bun și, în același timp, un nou director general. Atât uzina, cât și supervizorul au fost victimele unei erori de judecată determinate cultural.

Din punct de vedere istoric, „management" e un concept anglo-saxon, apărut în culturile masculine britanică și americană. Cuvântul englezesc – și internațional – *management* provine din latinescul *manus*, mână; în italiana modernă, *maneggiare* înseamnă „a mânui". În franceză însă, din rădăcina latină au provenit două cuvinte: *manège* (locul în care se dresează caii) și *ménage* (gospodărie); primul reprezintă latura masculină a managementului, al doilea latura feminină. Studiile americane clasice despre conducere (*leadership*) distingeau două dimensiuni: crearea de structuri și acordarea de recompense, sau preocuparea pentru muncă și preocuparea pentru oameni.[48] Ambele sunt la fel de necesare pentru succesul unei întreprinderi, însă în culturile masculine echilibrul optim între ele e altul decât în culturile feminine.

Un olandez care lucrase mai mulți ani la o renumită firmă de consultanță din America s-a alăturat echipei de conducere a unei companii din Olanda. Câteva luni mai târziu a făcut o comparație între funcția ședințelor în cele două companii. În Olanda, ședințele erau prilejuri de a discuta probleme și de a căuta soluții comune, pentru a se ajunge la un consens în luarea deciziilor.[49] La firma americană, așa cum o cunoscuse el, ședințele erau pentru participanți ocazii să se afirme, să arate cât de buni sunt. Deciziile erau luate în altă parte.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dimensiunea masculinitate–feminitate influenţează felul în care sunt abordate conflictele din întreprinderi. În Statele Unite, şi în alte culturi masculine cum sunt Marea Britanie şi Irlanda, se crede că un conflict trebuie rezolvat prin luptă dreaptă: „Să câştige cel mai bun." Scena relaţiilor de muncă din aceste ţări e plină de asemenea lupte. Conducerea încearcă pe cât posibil să nu aibă de-a face cu sindicatele, iar comportamentul acestora justifică aversiunea conducerii. În Statele Unite, relaţiile dintre sindicate şi întreprinderi sunt stabilite pe baza unor contracte detaliate care servesc drept tratate de pace între cele două părţi.[50]

În culturile feminine cum sunt Olanda, Suedia şi Danemarca se preferă rezolvarea conflictelor prin compromis şi negociere. În Franţa, cu un punctaj feminin moderat în studiul IBM, apar din când în când violenţe de limbaj, atât între patroni şi angajaţi, cât şi între şefi şi subordonaţi, dar în spatele acestui conflict aparent există un „simţ al măsurii" tipic franţuzesc, care permite părţilor să continue să lucreze împreună, acceptând dezacordul.[51]

Organizaţiile din societăţile masculine pun accentul pe rezultate şi încearcă să ofere recompense în spirit echitabil – fiecăruia după randament. Organizaţiile din societăţile feminine oferă recompense mai curând în spirit egalitar – fiecăruia după nevoi.

Ideea că ceea ce e mic e frumos (*small is beautiful*) este o valoare feminină. Ancheta IBM şi datele unui sondaj de opinie în şase ţări europene au arătat că preferinţa de a lucra în organizaţii mari e puternic corelată cu MAS.[52]

În culturile masculine şi în cele feminine munca ocupă un loc diferit în viaţa omului. Charles F. Kettering, inventator şi om de afaceri american de la începutul secolului XX, spunea:

> *Le spun adesea angajaţilor mei că eu nu vreau să lucreze pentru mine un om care posedă o slujbă; ce vreau eu este un om care să fie posedat de slujbă. Vreau ca slujba să-l înhaţe pe om, nu omul să înhaţe o slujbă. Şi vreau ca slujba să-l ţină în mână atât de strâns pe tânărul ăsta, încât oriunde s-ar afla să-l stăpânească cu totul. Vreau să-l ţină în ghearele ei când se duce noaptea la culcare, iar dimineaţa aceeaşi slujbă să stea la capul patului şi să-i spună că e timpul să se scoale şi să meargă la muncă. Când o slujbă pune în felul ăsta stăpânire pe un om, atunci înseamnă că e ceva de capul lui.*[53]

Kettering vorbeşte despre un „tânăr", nu despre o „tânără" – idealul lui e unul masculin. Cu siguranţă n-ar fi prea îndrăgit în culturile feminine; acolo, un asemenea tânăr ar fi considerat dependent de muncă (*workaholic*). În societăţile masculine „trăieşti ca să munceşti", în societăţile feminine „munceşti ca să trăieşti".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Un sondaj de opinie din Uniunea Europeană conținea întrebarea: „Dacă situația economică s-ar îmbunătăți, așa încât nivelul de trai să poată crește, care dintre aceste două măsuri vi s-ar părea mai bună: creșterea salariilor (pentru același număr de ore de muncă) sau reducerea numărului orelor de muncă (pentru același salariu)?" Preferințele au variat între 62% în favoarea salariului în Irlanda și 64% în favoarea unui număr mai mic de ore de muncă în Olanda. Diferențele între procentaje (pentru salariu–pentru mai puține ore de muncă) erau mai puternic corelate cu MAS decât cu avuția națională. Deși repondenții din țările sărace au pus un mai mare accent pe creșterea salariilor, valorile (MAS) au jucat un rol mai important.[54]

Băieții din societățile masculine sunt socializați în spiritul îndrăznelii, ambiției și competiției. Când cresc, e de presupus să aspire la promovare. Fetele din societățile masculine se polarizează în două categorii: cele care vor o carieră și majoritatea care nu vor. Într-o societate feminină, familia îi socializează pe copii în spiritul modestiei și al solidarității; deopotrivă bărbații și femeile pot fi ambițioși sau nu, pot să-și dorească o carieră sau nu.

În orice cultură, latura feminină a managementului dă șanse femeilor manager, care nu e exclus să combine *manège* și *ménage* mai bine decât bărbații. Cercetătoarea americană Anne Statham a intervievat grupuri comparabile de manageri, femei și bărbați, și secretarele (secretarii) lor; concluzia a fost că pentru femei orientarea spre slujbă și orientarea spre oameni sunt interdependente, iar pentru bărbați sunt opuse.[55]

Nu există o relație generală între masculinitatea sau feminitatea culturii unei societăți și distribuția pe profesii între bărbați și femei. O relație imediată între poziția unei țări în această dimensiune și rolurile bărbaților și femeilor există doar în cămin. În afara căminului, bărbații au dominat dintotdeauna, și doar în țările bogate – iar aceasta abia de puțină vreme – femeile, în număr mare, s-au eliberat suficient de alte constrângeri pentru a pătrunde în lumea muncii și a politicii pe picior de egalitate cu bărbații. Femeile din clasele de jos intraseră mai devreme în câmpul muncii, dar avuseseră doar slujbe de rang inferior, prost plătite – nu din nevoia de a se împlini, ci pentru a-și susține material familia. Proporția femeilor dintr-o țară care lucrează în afara căminului nu spune în sine nimic despre gradul de feminitate din acea țară. În țările feminine bogate există într-adevăr mai multe femei care au slujbe de nivel tehnic și profesional mai înalt.[56]

În afaceri, multe slujbe pretind aptitudini modeste și generează o subutilizare calitativă a oamenilor. Nevoia de „umanizare a muncii" a fost resimțită atât în țările industrializate masculine, cât și în cele feminine, dar ce

anume se consideră a fi o slujbă umanizată depinde de definiția pe care o dăm „umanului". În culturile masculine, o slujbă umanizată trebuie să ofere mai multe ocazii de recunoaştere, avansare şi competiție. Acesta e principiul „îmbogățirii" muncii, susținut, între alții, de psihologul american Frederick Herzberg.[57] Un exemplu este să-i pui pe muncitorii care au sarcini de producție simple să răspundă şi de reglarea şi întreținerea maşinilor lor, activități rezervate înainte unor specialişti mai calificați. Îmbogățirea muncii reprezintă o „masculinizare" a muncii necalificate şi semicalificate care, după cum am văzut mai sus, are o cultură ocupațională relativ „feminină".

În culturile feminine, o slujbă umanizată trebuie să ofere mai multe prilejuri de ajutor reciproc şi contacte sociale. În anii '70 producătorii de maşini şi camioane suedezi Saab şi Volvo au experimentat asamblarea de către grupuri de lucru autonome. Acestea reprezintă sublinierea laturii sociale a muncii – „feminizarea" ei. În 1974, şase muncitori de la uzina de automobile din Detroit, patru bărbați şi două femei, au fost invitați să lucreze timp de trei săptămâni în sistemul de asamblare în grup la uzina Saab-Scania din Södertälje, Suedia. Experimentul a fost urmărit de un jurnalist american care le-a înregistrat impresiile. Toți cei patru bărbați şi una dintre femei au spus că preferă în continuare sistemul de lucru american. „Lynette Stewart a ales Detroitul. La uzina Cadillac, unde lucrează, e pe cont propriu şi îşi stabileşte singură provocările, în timp ce la Saab-Scania trebuie să țină seama de oamenii din fața şi din spatele ei."[58] Evident, tocmai asta îi atrăgea pe suedezi la sistemul de asamblare în grup.

În funcție de caracteristicile lor culturale, țările masculine şi cele feminine excelează în diferite ramuri ale industriei. Culturile masculine dezvoltate industrial au un avantaj competitiv în producție, mai ales în cea de serie mare: lucrurile sunt făcute eficient, bine şi repede. Se obțin rezultate bune în producția de utilaje grele şi în industria chimică. Culturile de tip feminin au un avantaj relativ în industria serviciilor, cum ar fi consultanță şi transport, în producția conformă cu specificațiile clientului şi în manipularea materiei vii, de pildă în agricultura intensivă şi în biochimie. Există o diviziune internațională a muncii: țările au mai mult succes în activitățile care se potrivesc preferințelor culturale ale populației lor decât în activități contrare acestora. Japonia e renumită pentru produsele electronice de înaltă calitate; Danemarca şi Olanda sunt renumite pentru servicii, exporturi agricole şi produse biochimice cum sunt enzimele şi penicilina.

Tabelul 5.5
Diferențele esențiale între societățile feminine și cele masculine
IV: Locul de muncă

FEMININ	MASCULIN
Management ca *ménage*: intuiție și consens	Management ca *manège*: fermitate și agresivitate
Rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere	Rezolvarea conflictelor prin victoria celui mai puternic
Recompense bazate pe egalitate	Recompense bazate pe echitate
Preferință pentru organizațiile mici	Preferință pentru organizațiile mari
Muncești ca să trăiești	Trăiești ca să muncești
E de preferat să ai mai mult timp liber decât să câștigi mai bine	E de preferat să câștigi mai bine decât să ai mai mult timp liber
Cariera e facultativă pentru ambele genuri	Cariera e obligatorie pentru bărbați și facultativă pentru femei
Mai multe femei în meserii de înaltă specializare	Mai puține femei în meserii de înaltă specializare
Umanizarea muncii prin contact și cooperare	Umanizarea muncii prin „îmbogățirea" satisfacției oferite de slujbă
Competitivitate în agricultură și industria serviciilor	Competitivitate în producția de serie mare și în industria chimică

Tabelul 5.5 este o continuare a tabelelor 5.2, 5.3 și 5.4, sintetizând principalele aspecte, prezentate în această secțiune, prin care societățile masculine diferă de cele feminine.

Masculinitatea, feminitatea și statul

Tiparele valorilor naționale sunt prezente nu doar în mințile cetățenilor de rând, ci și în cele ale conducătorilor politici, care sunt și ei fiii societății lor. De fapt, oamenii sunt de obicei aleși sau cooptați în funcții politice *pentru că* se presupune că reprezintă anumite valori prețuite de cetățeni.

Politicienii fac din valorile dominante într-o țară priorități politice. Acestea sunt cel mai clar vizibile în alcătuirea bugetelor naționale. Dimensiunea masculinitate–feminitate influențează prioritățile din următoarele domenii:

- Solidaritatea cu cei slabi–recompensa pentru cei puternici
- Ajutorarea țărilor sărace–investițiile în armament
- Protecția mediului–dezvoltarea economică

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ţările masculine tind spre o societate a performanţei, cele feminine spre o societate asistenţială. Fiecare găseşte ce caută: în anii 1994–1995, în zece ţări dezvoltate pentru care existau date, procentajul populaţiei care trăia în sărăcie varia între 4,3% în Norvegia feminină şi 17,6% în Australia masculină. În perioada 1992–2002, în optsprezece ţări dezvoltate, procentajul populaţiei cu un venit mai mic decât jumătate din venitul median* varia de la 5,4% în Finlanda, la 17,0% în Statele Unite. Procentajul analfabeţilor funcţionali (persoane care au absolvit şcoala, dar în realitate nu ştiu să scrie sau să citească) în treisprezece ţări dezvoltate varia de la 7,5% în Suedia, la 22,6% în Irlanda.[59] În toate cele trei cazuri, procentajele erau puternic corelate cu MAS.[60]

În criticile pe care politicienii şi jurnaliştii din ţări masculine ca Statele Unite sau Marea Britanie le aduc unor ţări feminine ca Suedia şi Olanda apar poziţii ferme şi radical divergente în privinţa valorilor. În Statele Unite, de pildă, e răspândită opinia că problemele economice ale Suediei şi Olandei se datorează fiscalităţii ridicate, în timp ce în ţările feminine se crede că problemele economice ale Statelor Unite se datorează impozitelor prea scăzute pentru cei bogaţi. Dar sistemele fiscale nu sunt întâmplătoare – ele sunt create de politicieni ca urmare a unor judecăţi de valoare preexistente. Majoritatea suedezilor sunt de părere că societatea trebuie să ofere o minimă calitate a vieţii pentru fiecare. E normal ca mijloacele financiare pentru a atinge acest scop să fie obţinute de la cei care dispun de ele. Chiar şi politicienii conservatori din Europa de Nord-Vest acceptă în fond acest principiu, deşi pot să nu fie de acord cu măsura în care e pus în practică.

Statul asistenţial nord-vest european nu e o invenţie recentă. Filozoful francez Denis Diderot, care a vizitat Olanda în 1773–1774, spunea că impozitele mari şi absenţa sărăciei sunt rezultatele cheltuielilor sociale, bunei asistenţe medicale pentru toată lumea şi nivelului înalt al învăţământului public: „Săracii din spitale sunt bine îngrijiţi: fiecare îşi are patul lui."[61]

Opoziţia performanţă–asistenţă e oglindită în opiniile privind cauzele sărăciei. Un sondaj în ţările Uniunii Europene a inclus următoarea întrebare: „De ce credeţi că există oameni nevoiaşi? Din următoarele patru opinii, de care vă apropiaţi cel mai mult? (1) Fiindcă au avut ghinion. (2) Fiindcă sunt leneşi şi lipsiţi de voinţă. (3) Fiincă există multă nedreptate în societatea noastră. (4) E un aspect inevitabil al progresului modern." În 12 state

* Valoarea mediană a unei variabile este valoarea care se află la mijlocul distribuţiei acelei variabile. Cu alte cuvinte, jumătate din populaţia unei ţări are un venit mai mare decât venitul median, iar cealaltă jumătate un venit mai mic. (*N. t.*)

ale Uniunii Europene, procentajele celor care au pus sărăcia pe seama ghinionului au variat între 14% în Germania și 33% în Olanda; acestea sunt semnificativ corelate negativ cu MAS.[62] Sărăcia a fost pusă pe seama lenei în procentaje variind între 10% în Olanda și 25% în Grecia și Luxemburg; acestea sunt corelate pozitiv cu MAS. În țările masculine, cei mai mulți cred că săracii sunt de vină pentru soarta lor, dacă ar munci mai mult n-ar fi săraci, iar cei bogați nu trebuie în nici un caz să plătească pentru a-i ajuta.

Atitudinea față de săraci e în ton cu atitudinea față de cei care încalcă legea. Un sondaj efectuat în 1981 în nouă țări europene întreba în ce măsură anumite acte discutabile pot fi justificate: să te plimbi de plăcere într-o mașină furată, să iei droguri ușoare, să accepți mită, să te prostituezi, să divorțezi și să te sinucizi. Răspunsurile au fost rezumate într-un indice de permisivitate, care, de la o țară la alta, era puternic corelat cu feminitatea. Mama e mai puțin severă decât tatăl.[63]

Dimensiunea masculinitate–feminitate e de asemenea legată de opiniile privind felul în care trebuie tratați imigranții. În general, se întâlnesc două perspective opuse. Una susține *asimilarea* (imigranții trebuie să renunțe la vechea lor cultură), cealaltă *integrarea* (imigranții trebuie să renunțe numai la acele aspecte ale culturii și religiei lor care intră în contradicție cu legile noii lor țări). Într-un sondaj efectuat în 1997 în 14 țări ale Uniunii Europene, preferința publică în favoarea integrării în raport cu asimilarea era puternic corelată negativ cu MAS; în plus, ea era și slab corelată cu venitul național brut pe cap de locuitor.[64] Repondenții din țările masculine sărace au cerut asimilarea; cei din țările feminine bogate au fost în favoarea integrării. În capitolul 4 am asociat „respectul pentru alte culturi" cu universalismul, citând datele Eurobarometrului pe 2008. Europeni din 26 de țări au fost puși să aleagă „cele mai importante valori pentru tine personal" (3 dintr-o listă de 12). Una dintre valori era „respectul pentru alte culturi". Diferențele dintre procentajele țărilor pentru acest răspuns erau corelate atât cu un IDV mare, cât și cu un MAS mic.[65]

În țările bogate, alegerea între recompesarea celor puternici și solidaritatea cu cei slabi e reflectată și de partea din buget alocată ajutorului pentru dezvoltare dat țărilor sărace. Procentajul din VNB acordat de guvernele țărilor bogate pentru ajutorarea celor sărace variază mult. În 2005, Statele Unite au cheltuit 0,22% din VNB, în timp ce Danemarca, Luxemburg, Olanda, Norvegia și Suedia au cheltuit fiecare peste 0,7%.[66] Procentajele cheltuite nu sunt corelate cu avuția țărilor donatoare. Ceea ce se corelează cu o cotă ridicată a donațiilor e un sistem național de valori feminin.[67]

În versiunea electronică a revistei *Foreign Policy* a apărut calculul unui indice al angajamentului pentru dezvoltare (IAD), pentru 21 de țări dezvol-

tate, care măsoară nu numai fluxul financiar, dar şi impactul pozitiv şi negativ al altor politici: flux comercial, migraţie, investiţii, menţinerea păcii şi politici de mediu. Din nou, IAD a fost semnificativ corelat (negativ) doar cu MAS. Corelaţia a fost mai slabă decât cea pentru fluxul financiar, fiindcă politica asistenţială internă intră uneori în conflict cu politica de ajutor extern.[68]

Ţările care cheltuiesc puţin pentru ajutorarea celor săraci din întreaga lume cheltuiesc probabil mai mult pe armament, dar e greu să obţii date fiabile privind sumele cheltuite pentru apărare, din moment ce atât furnizorii, cât şi cumpărătorii de armament au interesul să păstreze discreţia. Singura concluzie pe care am putut s-o tragem din datele existente a fost că, între ţările donatoare, cele mai puţin bogate cheltuiesc o parte mai mare din buget pe armament decât cele mai bogate.[69] Tunurile s-au dovedit a fi mai importante decât untul.

Ţările masculine tind (încearcă) să rezolve conflictele internaţionale prin luptă; ţările feminine prin compromis şi negociere (la fel ca în cazul organizaţiilor de muncă). Un exemplu frapant e diferenţa între felul în care a fost tratată criza din Åland şi cea din Falkland.

Insulele Åland sunt un mic arhipelag la jumătatea distanţei între Suedia şi Finlanda; ca parte a Finlandei, ele au aparţinut Imperiului Ţarist. Când Finlanda şi-a proclamat independenţa în 1917, majoritatea celor 30 000 de locuitori ai insulelor au vrut să se alăture Suediei, care stăpânise arhipelagul înainte de 1809. Finlandezii i-au arestat atunci pe conducătorii mişcării prosuedeze. După negocieri aprinse, la care a participat şi nou-înfiinţata Ligă a Naţiunilor, părţile au căzut de acord asupra unei soluţii prin care insulele să rămână finlandeze, dar cu un grad înalt de autonomie.

Insulele Falkland sunt şi ele un mic arhipelag pe care şi-l dispută două naţiuni: Marea Britanie, care deţine insulele din 1933, şi Argentina învecinată, care revendică dreptul asupra lor din 1767 şi a încercat să obţină sprijinul Naţiunilor Unite în acest sens. Insulele Falkland au o suprafaţă de aproape opt ori mai mare decât Åland, dar populaţia e de cincisprezece ori mai mică: aproximativ 1 800 de crescători de oi, săraci. Armata argentiniană a ocupat insulele Falkland în aprilie 1982, iar britanicii au ripostat trimiţând o forţă expediţionară care i-a izgonit pe ocupanţi cu preţul vieţii (oficial declarat) a 725 de argentinieni şi 225 de britanici şi cu cheltuieli financiare enorme. Economia insulelor, dependentă de relaţiile comerciale cu Argentina, a fost grav periclitată.

Ce explică diferenţele în abordare şi rezultatele dintre aceste două dispute internaţionale foarte asemănătoare? Finlanda şi Suedia sunt culturi feminine, iar Argentina şi Marea Britanie sunt masculine. Simbolismul masculin în criza Falkland a fost evident în limbajul folosit de ambele părţi. Din

nefericire, sacrificiile au rezolvat prea puțin. Insulele Falkland au rămas un teritoriu disputat care are permanent nevoie de subvenții și prezență militară britanice; insulele Åland au devenit o parte prosperă a Finlandei, care atrage numeroși turiști suedezi.

În 1972, o echipă internațională de oameni de știință numită Clubul de la Roma a publicat un raport intitulat *Limitele creșterii*, în care s-a recunoscut pentru prima oară în mod public că dezvoltarea economică permanentă și conservarea mediului sunt obiective fundamental antagonice. Raportul a fost criticat în detaliile sale, iar pentru o vreme temele aduse în discuție au părut mai puțin stringente. Însă teza lui de bază n-a fost niciodată respinsă și, cel puțin în opinia noastră, e irefutabilă. Nimic nu poate crește la nesfârșit, iar ignorarea acestui adevăr elementar e cea mai mare eroare a științelor economice din zilele noastre. Guvernele trebuie să facă alegeri dificile și, dincolo de constrângerile geografice și ecologice, aceste alegeri vor fi făcute în conformitate cu valorile dominante dintr-o țară sau alta. Guvernele din țările masculine vor da probabil prioritate creșterii, sacrificând mediul. Guvernele din țările feminine vor inversa probabil prioritățile.[70] Din moment ce problemele de mediu trec dincolo de granițe și oceane, pentru a găsi soluții e nevoie de diplomația internațională. Bazele unei abordări mondiale au fost puse prin Protocolul de la Kyoto, rezultatul unui congres al Națiunilor Unite din 1997. După ce a fost ales președinte al Statelor Unite în 2000, George W. Bush și-a demonstrat prioritățile masculine retrăgându-se din protocol. În 2006, fostul vicepreședinte american Al Gore a readus tema mediului pe agenda publică prin filmul său *An Inconvenient Truth* (*Un adevăr incomod*), iar în 2008 președintele american Barack Obama s-a angajat să dea Statelor Unite un rol de frunte în acest domeniu – dar va avea de purtat lupte politice grele în America.

Ancheta Mondială asupra Valorilor din 1990–1993 a cerut unor eșantioane reprezentative ale populațiilor să-și definească opțiunile politice pe o scară de la „stânga" la „dreapta". Votanții din țările masculine s-au situat în general spre centru; cei din țările feminine, ușor la stânga. Puțini oameni s-au situat la dreapta.[71]

În politica democratică, masculinitatea sau feminitatea nu țin doar de prioritățile politice, ele se reflectă și în cutumele jocului politic. În culturi masculine cum sunt Marea Britanie, Germania și Statele Unite, discursul politic e puternic marcat de adversitate. Nu e un fenomen nou. În 1876, ziarul de limbă olandeză *De Standard* scria că „partidele politice americane nu precupețesc nici un mijloc pentru a-și calomnia adversarii, într-un mod pe care străinii îl găsesc dezgustător".[72] Afirmația e valabilă și azi. În culturi feminine cum sunt țările nordice și Olanda, guvernele sunt aproape întotdeauna

formate din coaliții între diferite partide care se tratează reciproc cu relativă blândețe.

În țările democratice, masculinitatea și feminitatea culturii influențează probabilitatea ca parlamentarii aleși și membrii guvernului să fie femei. În 2006, în rândul a 24 de democrații parlamentare stabile, femeile în parlament reprezentau: sub 20% în Marea Britanie, Franța, Grecia, Irlanda, Israel, Italia, Japonia și Statele Unite; peste 30% în Austria, Belgia, Danemarca, Finlanda, Germania, Islanda, Olanda, Noua Zeelandă, Norvegia, Spania și Suedia. În 2005, femei ministru erau sub 20% în Franța, Grecia, Israel, Italia, Japonia, Luxemburg, Portugalia, Elveția și Statele Unite și peste 30% în Austria, Danemarca, Finlanda, Germania, Olanda, Norvegia, Spania și Suedia.[73] Aceasta e în principal o separare masculin–feminin, dar procentajele scăzute pentru Franța și Portugalia și cele ridicate pentru Austria și Germania sugerează că distanța față de putere joacă și ea un rol. Femeile avansează însă mai rapid în politică decât în organizațiile de muncă. Procesul electoral reacționează mai prompt la schimbările din societate decât procesul de cooptare în lumea afacerilor. Femeile capabile din organizațiile de afaceri trebuie încă să aștepte ca bărbații în vârstă să se pensioneze sau să moară. În calitate de bun public, politica atrage probabil mai multe femei decât afacerile, unde realizările sunt de domeniul privat.

Masculinitatea, feminitatea și religia

Problemele legate de dimensiunea masculinitate–feminitate sunt esențiale în toate religiile. Culturile masculine se închină unui Dumnezeu sau unor zei aspri, care justifică un comportament aspru față de semeni; culturile feminine se închină unui Dumnezeu sau unor zei blânzi, care impun grija față de semeni.

În creștinism s-a dat permanent o luptă între elemente aspre, masculine și elemente blânde, feminine. În Biblia creștină, Vechiul Testament reflectă valori mai aspre (ochi pentru ochi, dinte pentru dinte), iar Noul Testament valori mai blânde (întoarce și celălalt obraz). Dumnezeul Vechiului Testament e maiestuos. Isus din Noul Testament îi ajută pe cei slabi și suferă. Catolicismul a generat curente extrem de masculine, aspre (templierii, iezuiții), dar și feminine, blânde (franciscanii); și în afara catolicismului întâlnim grupuri cu valori puternic masculine (cum sunt mormonii) și grupuri cu valori pronunțat feminine (cum sunt quakerii și Armata Salvării). În medie, țările cu tradiție catolică susțin de regulă valori mai curând masculine, iar cele cu tradiții protestante, mai curând feminine.[74]

În afara lumii creștine există de asemenea religii aspre și blânde. Budismul din Japonia masculină e foarte diferit de cel din Thailanda feminină. Unii tineri japonezi sunt inițiați în budismul zen sub îndrumarea unui maestru aspru. În anii '70, mai mult de jumătate din tinerii thailandezi au petrecut un timp ca preoți budiști, slujindu-i pe cei din jur și cerșind.[75] Islamul sunit e o versiune mai masculină decât cel șiit, care subliniază importanța suferinței. În studiile IBM, Iranul, predominant șiit, a obținut un punctaj mai feminin decât țările arabe, predominant sunite.

În anii '90, sociologul olandez Johan Verweij și-a dedicat teza de doctorat explicării diferențelor secularizării (reculul religiei) în creștinismul apusean. Din Ancheta Mondială asupra Valorilor pe 1990–1993 a obținut date privind diferite aspecte ale religiozității în 16 țări creștine.[76] Teoriile existente au găsit în modernizarea societății cauza secularizării, ceea ce nu explica însă situația Statelor Unite, o țară modernă relativ neatinsă de secularizare. Spre surprinderea lui, Verweij a constatat că putea prezice cel mai bine gradul de secularizare al unei țări prin gradul de feminitate al culturii ei, aceasta în ciuda faptului că femeile sunt de regulă mai religioase decât bărbații. În țările creștine masculine, oamenii și-au cotat religiozitatea la un nivel mai înalt și au acordat mai multă importanță în viața lor lui Dumnezeu, ritualurilor creștine, dreptei credințe și perspectivei creștine asupra lumii. Țările cu valori feminine s-au secularizat mai rapid decât cele cu valori masculine – lucru valabil pretutindeni, inclusiv în cazul Statelor Unite.

Evanghelia creștină îți dă posibilitatea să alegi unde te situezi pe scara masculinitate–feminitate. În Noul Testament există un echilibru fin între importanța relației cu Dumnezeu și a celei cu semenii. Într-una din pilde, Isus e întrebat de un fariseu: „Învățătorule, care poruncă este mai mare în Lege?" Isus răspunde: „Să iubești pe Domnul Dumnezeul tău, cu toată inima ta, cu tot sufletul tău și cu tot cugetul tău. Aceasta este marea și întâia poruncă. Iar a doua, la fel ca aceasta: Să iubești pe aproapele tău ca pe tine însuți. În aceste două porunci se cuprind toată Legea și proorocii."[77]

Comparația dintre religiozitatea creștină în țări masculine și în țări feminine arată că echilibrul între cele două porunci e greu de găsit. Există imperative culturale care îi fac pe creștinii din unele țări să pună accent pe prima, iar pe creștinii din alte țări să pună accent pe a doua.

Evident, se poate spune că, în cadrul țărilor creștine, societățile aspre, masculine, susțin mai mult importanța lui Dumnezeu – și a altor valori decurgând din ea. Dumnezeul creștin e Tatăl: El e masculin. Importanța lui Dumnezeu, conform răspunsurilor din Ancheta Europeană asupra Valorilor și indicelui masculinității din studiile IBM, e corelată cu afirmarea respectării

celor zece porunci, a celor pur religioase mai cu seamă (să nu ai alţi dumnezei, să nu iei numele Domnului în deşert şi să respecţi Sabatul). Masculinitatea e mai puţin corelată cu afirmarea respectării poruncilor de ordin sexual (să nu fii desfrânat, să nu doreşti femeia aproapelui tău) şi încă şi mai puţin cu a celor de ordin moral (să-ţi cinsteşti părinţii, să nu ucizi, să nu furi, să nu mărturiseşti strâmb, să nu doreşti bunurile aproapelui tău). În culturile masculine a fost mai cu seamă subliniată semnificaţia afectivă şi simbolică a numelui lui Dumnezeu.[78] Numele lui Dumnezeu Tatăl îi face să vibreze puternic pe cei din societăţile masculine – inclusiv pe femei, care au fost socializate în spiritul inegalităţii valorilor de gen. Într-o societate feminină, accentul cade mai mult pe importanţa relaţiei cu semenii.

Secularizarea din ţările feminine nu aduce cu sine pierderea moralei civice. Comparaţia între datele anchetelor europene şi mondiale din 1981–1982 şi din 1990 pentru Irlanda, Olanda şi Elveţia nu arată că ar exista vreo legătură între cele două.[79] Reţetele simpliste după care comportamentul imoral trebuie contracarat prin revenirea la religie se dovedesc false. Dimpotrivă, feminitatea, care, după cum am văzut, se corelează cu secularizarea, e asociată pozitiv cu morala civică. În 1996 *Reader's Digest* a publicat rezultatele unui experiment. Vreo 200 de portofele, fiecare conţinând aproximativ 50 de dolari, plus poze de familie şi numere de contact ale presupuşilor posesori au fost lăsate „din întâmplare" în locuri publice, în oraşe mari şi mici din Statele Unite şi din 14 ţări europene. Din zece portofele, toate cele zece au fost înapoiate la Oslo, Norvegia şi Odense, Danemarca, însă doar două la Lausanne, Elveţia (unul din ele găsit de un albanez!), Ravenna, Italia şi Weimar, Germania. Numărul portofelelor înapoiate era semnificativ corelat cu feminitatea ţării, cu o influenţă suplimentară a distanţei mici faţă de putere.[80]

Un alt experiment, efectuat de studenţii din mai multe ţări ai profesorului american de psihologie Robert Levine, a avut un rezultat asemănător. În oraşele lor de origine, 23 de studenţi au scăpat „din întâmplare" un stilou în văzul unui pieton care mergea de unul singur în direcţia opusă. Punctajul era dat de procentajul cazurilor în care pietonul l-a avertizat pe experimentator sau a ridicat stiloul şi i l-a adus. Procentajele pietonilor săritori din cele 23 de ţări erau corelate pozitiv cu punctajele feminităţii din ţările respective.[81]

Toate religiile stabilesc roluri diferite pentru bărbaţi şi femei. În multe biserici protestante se practică acum egalitatea între bărbaţi şi femei în privinţa conducerii şi clerului lor, dar Biserica Catolică rămâne fermă pe poziţii: doar bărbaţii pot fi preoţi. În acelaşi timp, femeile sunt mai credincioase decât bărbaţii în toate confesiunile creştine. „Dumnezeu nu pare să fie un angajator care dă şanse egale: El are o înclinaţie spre femei."[82] Ancheta

Europeană asupra Valorilor a arătat că aceasta se aplică mai ales femeilor care nu au o slujbă plătită. Dacă din casnică femeia devine salariată, atitudinea ei față de religie se apropie de atitudinea bărbaților.[83]

Nu e deloc surprinzător că dimensiunea masculinitate–feminitate se leagă atât de comportamentul sexual, cât și de cel religios. Religia e un mijloc al oamenilor de a influența supranaturalul – de a căpăta certitudini, dincolo de riscurile imprevizibile ale existenței umane. Nașterea, fertilitatea cuplului și moartea sunt printre cele mai importante elemente imprevizibile. Toate religiile subliniază și celebrează evenimentele procreării: nașterea, căsătoria, moartea. Ritualurile fertilității apar în practic toate civilizațiile umane încă din preistorie; ele supraviețuiesc până în zilele noastre, de pildă în ceremoniile nupțiale sau în sanctuare unde se fac rugăciuni pentru fertilitate. În iudaism și în cea mai mare parte a Islamului, circumcizia organului bărbătesc e o condiție pentru a fi primit în comunitatea religioasă. În hinduism, templele iau formă de *lingam* și *yoni* (falus și vulvă). Filozofia și practicile religioase chineze acordă o mare importanță complementarității dintre *yang* și *yin*, elementele masculin și feminin.

Majoritatea, dacă nu toate religiile, conțin interdicții legate de dragoste și sex. Sexualitatea umană are două laturi: procreare și recreare, reproducere și plăcere. Diferitele religii, și curentele din cadrul lor, au adoptat atitudini diferite privind latura hedonistă a sexului; în general, în culturile masculine religiile pun accentul pe procreare, iar în cele feminine e prețuită și plăcerea. Catolicismul masculin a respins sexul de plăcere, instituind celibatul pentru preoți, cultul Fecioarei Maria, taina căsătoriei în scopul procreării și interzicând divorțul, contracepția și avortul. Când s-au despărțit de Roma, bisericile protestante, mai puțin masculine, au renunțat la celibat, nu au considerat căsătoria un jurământ sacru și au acceptat divorțul. Islamul ortodox acceptă plăcerea sexuală pentru bărbați, însă pentru femei o consideră un pericol. Curente ale hinduismului au prețuit mult plăcerea sexuală, după cum se vede în *Kamasutra* și în templele erotice Khajuraho și Konarak din India. În feminina Thailandă budistă, meseria de prostituată e mai puțin stigmatizată ca în Occident. În extrem de feminina Suedie, prostituția femeilor e interzisă, însă clientul e pedepsit, nu femeia.

În domeniul teoriilor științifice despre sex, e de remarcat că opera lui Sigmund Freud (1856–1939) își are originile în Austria, țară cu unul dintre cele mai mari punctajele MAS (79) din lista IBM. Freud, fondatorul psihanalizei, considera că sexualitatea are o importanță fundamentală în dezvoltarea personalității umane; el a pus multe tulburări psihopatologice pe seama reprimării sexualității. Freud a atribuit tuturor femeilor invidia de penis (invidia

provocată de faptul că nu au penis). Ne întrebăm dacă un autor dintr-o societate mai puțin masculină ar fi conceput o asemenea teorie. Fiecare autor sau om de știință e fiul societății din care provine; opera lui Freud descinde direct din contextul austriac masculin în care s-a format.

Tabelul 5.6
Diferențele esențiale între societățile feminine și cele masculine
V: Politica și religia

FEMININ	MASCULIN
Idealul societății asistențiale; ajutor pentru cei aflați în nevoie	Idealul societății performante; ajutor pentru cei puternici
Societate permisivă	Societate corecțională
Respect pentru alte culturi: imigranții trebuie integrați	Imigranții trebuie asimilați la fel ca toți ceilalți
Ajutor guvernamental pentru țările sărace	Țările sărace trebuie să se ajute singure
Mediul trebuie apărat: „small is beautiful"	Creșterea economică trebuie să continue: „big is beautiful"
Conflictele internaționale trebuie rezolvate prin negociere și compromis	Conflictele internaționale trebuie rezolvate prin demonstrații de forță și luptă
Mai mulți votați sunt de centru-stânga	Mai mulți votați sunt de centru
Politici bazate pe coaliții și deprinderi politicoase	Joc politic antagonic, calomnii frecvente
Multe femei alese în funcții politice	Puține femei alese în funcții politice
Religii blânde	Religii aspre
În creștinism, mai multă secularizare; accent pe iubirea aproapelui	În creștinism, mai puțină secularizare; accent pe credința în Dumnezeu
Religiile dominante acordă roluri egale celor două sexe	Religiile dominante întăresc prerogativele masculine
Religiile sunt favorabile sau indiferente față de plăcerea sexuală	Religiile aprobă sexul pentru procreare, nu cel pentru recreare

Tabelul 5.6 completează tabelele 5.2, 5.3, 5.4 și 5.5, sintetizând diferențele esențiale între societățile feminine și masculine din ultimele două secțiuni.

Originile diferențelor de masculinitate–feminitate

În gândirea umană, tema egalității sau inegalității dintre sexe e la fel de veche ca însăși religia, etica sau filozofia. Geneza, prima carte a Vechiului Testament iudeo-creștin (întocmit în secolul V î.Cr.), conține două versiuni contradictorii pentru crearea sexelor. Prima, Geneza 1:27-28, spune:

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Și a făcut Dumnezeu pe om după chipul Său; după chipul lui Dumnezeu l-a făcut; l-a făcut bărbat și femeie. Și Dumnezeu i-a binecuvântat zicând: Creșteți și vă înmulțiți și umpleți pământul și-l supuneți.

Acest text sugerează o egalitate între sexe. A doua versiune, Geneza 2:8 *sq* (despre care specialiștii în Vechiul Testament presupun că provine dintr-o sursă diferită), conține povestea Grădinii Edenului în care Dumnezeu l-a pus întâi pe „bărbat" singur. Apoi în Geneza 2:18 se spune:

Și a zis Domnul Dumnezeu: Nu este bine să fie omul singur; să-i facem ajutor potrivit pentru el.[84]

Urmează povestea creării femeii din coasta lui Adam. Textul dă prioritate bărbatului și definește femeia drept „ajutor potrivit" pentru el, ceea ce justifică dominația masculină în societate.

În Grecia antică, în secolul IV î.Cr., Platon spunea că sexele sunt egale în principiu și (în afara rolului lor în procreare) diferă doar statistic. *Republica* prezintă proiectul unui stat ideal condus de o elită alcătuită deopotrivă din bărbați și femei. Desigur, în realitate, statul grec era dominat de bărbați. La fel era și statul roman, dar cel puțin un scriitor roman, C. Musonius Rufus (secolul I d.Cr.), a apărat egalitatea sexelor, în special studierea filozofiei deopotrivă de către femei și bărbați.

Sociologul german Norbert Elias afirma că echilibrul de putere între genuri variază odată cu dezvoltarea societății. În perioada republicii romane și a imperiului timpuriu (400 î.Cr.–100 d.Cr.), influența și drepturile patricienelor au crescut treptat, pe măsură ce orașul-stat devenea un imperiu mondial, iar țăranii-soldați care alcătuiau clasa senatorilor deveneau aristocrați. Odată cu dezintegrarea Imperiului Roman în secolul III d.Cr., statutul femeilor a avut de suferit. Într-o lucrare anterioară, Elias arăta că în Europa secolului XI, mai ales în Franța, revenirea treptată la vechea societate organizată și domolirea luptelor au făcut ca femeile nobile să capete un rol social și civilizator. În istoria civilizației europene, nobilimea și Curtea din Franța au reprezentat modele urmate de alte țări și clase. Diferențele actuale în dimensiunea masculinitate–feminitate între Franța, Spania și Portugalia, pe de o parte, și Marea Britanie, Germania și Italia, pe de alta, pot fi interpretate ca rezultate diferite ale acestui proces.

Antropologul Margaret Mead a găsit în Noua Guinee distribuții foarte diferite ale rolurilor de gen pentru grupuri tribale vecine. Ea a arătat că istoria și tradiția fac cu putință supraviețuirea unei diversități remarcabile a rolurilor de gen. Nu am găsit corelații puternice cu factori externi care să explice de ce unele țări au o cultură predominant masculină, iar altele o cultură predominant feminină. Culturile feminine apar cu o probabilitate

ceva mai mare în zonele cu climă rece, fapt care sugerează că în acest caz o colaborare pe picior de egalitate între bărbaţi şi femei sporeşte şansele de supravieţuire şi de creştere a populaţiei.

Concentrarea culturilor feminine în nord-vestul Europei (Danemarca, Finlanda, Norvegia, Olanda, Suedia) trimite spre factori istorici comuni. În aceste ţări elita era alcătuită în mare parte din negustori şi corăbieri. În comerţ şi în navigaţie, păstrarea unor bune relaţii interpersonale şi grija pentru corăbii şi mărfuri sunt virtuţi cardinale. Perioada vikingă din ţările scandinave (secolele IX–XI) a făcut şi ca femeile să aibă grijă de sate în timp ce bărbaţii erau plecaţi în lungile lor călătorii – dar vikingii nu au rămas în Olanda prea mult timp. Liga Hanseatică (secolele XIII–XVI) cuprindea toate ţările din nord-vestul Europei, inclusiv oraşele libere Hamburg, Bremen şi Lübeck din nordul Germaniei şi statele baltice. Hansa era o asociaţie liberă de oraşe comerciale, în care femeile jucau un rol important:

> *Deşi soţia nu avea acelaşi statut ca soţul, ei formau de regulă o echipă în afaceri. Chiar şi în cercurile negustorilor, familia era cea mai mică celulă funcţională a societăţii, în care femeile şi copiii aveau un rol de jucat. Aceasta făcea ca femeile să ajungă la o anume emancipare, iar independenţa şi priceperea lor în afaceri să sporească. Unele femei au reuşit să câştige „bătălia pentru pantaloni" chiar pe când soţii lor trăiau încă.*[85]

În *Colloquia* (1524), Erasmus din Rotterdam compara serviciile din hanurile franceze şi germane – pe care le cunoştea deopotrivă din experienţă proprie. El vorbea despre purtarea încântătoare a soţiilor şi fiicelor hangiilor francezi, despre calitatea mâncării şi acel *savoir vivre*, în contrast cu strictheţea, inflexibilitatea şi lipsa de maniere ale germanilor. A folosit chiar cuvântul *masculin* pentru a deosebi stilul german de cel francez. Pe de altă parte, recunoştea că germanii îi tratau pe toţi clienţii în mod egal.[86]

Comparând Marea Britanie cu Olanda, într-un pamflet politic din 1585 Sir Francis Walsingham scria că Anglia şi Ţările de Jos „ar putea fi asemuite în limbaj popular cu un soţ şi o soţie". O jumătate de secol mai târziu, un englez lega succesul comercial al olandezilor de faptul că aceştia „îi pun pe copiii *de ambe sexe* să studieze geometria şi numerele mai mult decât o fac englezii". Altcineva observa că negustorii olandezi *şi soţiile lor* se pricepeau mai bine la comerţ decât englezii.[87] Deşi în Olanda secolului XVII femeile nu puteau ocupa funcţii oficiale, „în aceste limite, ele reuşeau să se afirme în viaţa publică, atât individual, cât şi colectiv". Şi în tablourile din această epocă „taţii apar uneori ocupându-se de copiii mici". De asemenea, „gloria militară [...] era privită în Olanda mai degrabă cu circumspecţie decât cu entuziasm. [...] Chiar dacă soldaţii profesionişti [...] au jucat un rol crucial în apărarea Republicii [olandeze] în secolul XVII, cultura patriotică

a vremii nu le-a acordat onoruri".[88] Eroii militari aparțin istoriei țărilor masculine ca Marea Britanie și Statele Unite.

Personajele simbolice care reprezentau țările occidentale în secolele XIX–XX stăteau sub semnul masculinității sau feminității culturilor lor: John Bull pentru Marea Britanie și Unchiul Sam pentru Statele Unite, dar Marianne[89] pentru Franța și fecioara olandeză (numită în Germania *Frau Antje*) pentru Olanda.

Țările latino-americane sunt puternic dispersate pe scara masculinitate–feminitate. Țările mici din America Centrală, Peru și Chile au punctaje feminine; Mexic, Venezuela, Columbia și Ecuador, punctaje net masculine. Se poate specula că aceste diferențe reflectă moștenirea diferitelor civilizații amerindiene dominante înainte de cucerirea spaniolă. Cea mai mare parte a Mexicului a moștenit aspra cultură a aztecilor, însă peninsula Yucatan din sud, ca și republicile vecine din America Centrală, mai puțin militanta cultură maya. Peru și nordul republicii Chile au moștenit cultura incașă, asemănătoare celei mayașe.

Toate aceste exemple istorice arată că diferențele dintre țări în dimensiunea masculinitate–feminitate au fost observate și consemnate cu secole în urmă: felul în care o țară tratează rolurile de gen e adânc înrădăcinat.

Viitorul diferențelor de masculinitate–feminitate

La vremea studiilor IBM, anii '60–'70, MAS și fertilitatea (numărul de copii pe familie) erau corelate negativ în țările bogate, însă pozitiv în cele sărace. Culturile masculine însemnau familii mari în țările sărace și familii mici în țările bogate.[90] Studiile antropologice asupra culturilor tradiționale au confirmat că populațiile creșteau mai mult în societățile în care femeile erau subordonate bărbaților.[91] În deceniile următoare, ratele natalității au scăzut considerabil în majoritatea țărilor, cu excepția celor foarte sărace. Fertilitatea e în continuare corelată cu sărăcia națională,[92] dar relația cu masculinitatea nu mai e semnificativă.[93] Am găsit în schimb o relație cu dimensiunea permisivitate–austeritate, despre care vom vorbi în capitolul 8.

Fertilitatea scăzută în partea mai bogată a lumii are drept consecință îmbătrânirea populației. Figura 5.3 arăta că punctajele masculinității scad cu vârsta, așa încât o populație mai vârstnică se va îndrepta spre valori mai feminine. Când ratele natalității scad, femeile devin deopotrivă disponibile și necesare ca forță de muncă (fiindcă vor fi mai puțini bărbați tineri). Și acest fapt prevestește pentru țările bogate deplasarea spre culturi mai feminine.

Tehnologia impune schimbări în munca pe care o fac oamenii. În țările bogate revoluția informatică e în plin avânt, eliminând profesii vechi și creând altele noi. Activitățile care pot fi structurate vor deveni tot mai automatizate

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

şi vor rămâne cele care prin însăşi natura lor sunt imposibil de automatizat. Acestea sunt în primul rând cele care presupun stabilirea unor obiective umane şi sociale, definirea unui rost al vieții pentru indivizi şi societate. Ele includ toate funcțiile de conducere la vârf în politică şi în organizații. În al doilea rând, sunt activitățile creatoare, cele prin care se inventează, iar lucrurile noi sunt supuse criteriilor utilitare, estetice şi etice. O a treia categorie de profesii care nu pot fi automatizate sunt cele care au de-a face cu neprevăzutul: siguranța, securitatea, apărarea, menținerea ordinii. În fine, există o largă categorie de profesii a căror esență e contactul uman: să supraveghezi, să distrezi publicul, să ții companie oamenilor, să-i asculți, să-i ajuți material şi spiritual, să-i motivezi să învețe. În aceste activități, calculatoarele pot fi folosite ca instrumente, dar nu vor putea niciodată prelua controlul. În toate aceste munci neautomatizabile, valorile feminine şi masculine sunt deopotrivă necesare, indiferent dacă cei care le îndeplinesc sunt femei sau bărbați. Pentru ultima categorie, care are în centru contactul uman, valorile feminine sunt chiar mai importante. Tot ce ține de îndeplinirea unor sarcini poate fi mai uşor automatizat decât activitatea de ocrotire. Pe de altă parte, dezvoltarea tehnologică e de asemenea probabil să conducă la o deplasare de la valorile masculine la cele feminine în societățile industrializate.

Cât priveşte partea defavorizată a lumii, atâta timp cât o țară rămâne săracă, e puțin probabil să se orienteze spre valori mai feminine. Diferențele de masculinitate–feminitate joacă un rol important în ceea ce devine o problemă dramatică mai ales pentru țările asiatice: prevenirea sau suprimarea naşterii de fete. În jurul anului 2000, în Asia existau cu 100 de milioane de femei mai puțin decât ar fi rezultat din ratele normale ale natalității. Aceasta se explică prin dorința părinților de a avea băieți, şi nu fete, prin posibilitatea de a stabili sexul fătului prin scanare cu ultrasunete şi de a apela apoi la avortul selectiv, precum şi prin vechiul obicei de a omorî nou-născuții de sex feminin. Raportul femei/bărbați e mai mare în culturi feminine ca Thailanda şi Indonezia, decât în culturi masculine ca India şi China. Numărul mai mare de bărbați în raport cu femeile poate spori şi mai mult masculinitatea societăților în cauză. Într-o carte intitulată *Ramuri desfrunzite*, politologii Valerie Hudson şi Andrea den Boer arată că un surplus de bărbați tineri în societate se asociază cu mai multă violență şi cu sisteme politice autoritare.[94] Relația de cauzalitate între surplusul de bărbați şi masculinitate poate funcționa în ambele sensuri, iar cele două se pot stimula reciproc.

Conservarea mediului global presupune o mentalitate ocrotitoare în întreaga lume. Cercul vicios masculinitate–sărăcie–masculinitate e în detrimentul supraviețuirii globale. Acesta e încă un motiv pentru a ne strădui ca resursele să fie echitabil distribuite populației lumii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6. Ce e diferit este periculos

În 1960 Arndt Sorge îşi făcea serviciul militar în armata vest-germană. Lângă oraşul lui natal, unde venea la sfârşit de săptămână când era liber, se aflau cazărmile Armatei Britanice de pe Rin. Lui Sorge îi plăcea să vadă filmele englezeşti în versiune originală care erau proiectate în cazărmile britanice, aşa că s-a dus la santinelă să întrebe dacă el, ca soldat german, poate vedea filmele. Santinela l-a trimis la sergentul de serviciu, care l-a sunat pe adjunctul comandantului, apoi a rupt o foaie dintr-un blocnotes, a scris pe ea „Dl Arndt Sorge are permisiunea să vizioneze filme" şi a semnat-o, adăugând că permisiunea i-a fost acordată de adjunctul comandantului.

Sorge s-a folosit de acest privilegiu de mai multe ori, iar pagina de blocnotes, însoţită de carnetul său de serviciu din armata germană, i-a deschis de fiecare dată drumul. După demobilizare, Sorge a întrebat santinela britanică dacă acum, civil fiind, putea să vadă mai departe filmele. Santinela s-a uitat la foaia de blocnotes, i-a spus „Asta e pentru dumneavoastră personal" şi l-a lăsat să intre.

Arndt Sorge a devenit sociolog organizaţional şi a ţinut minte această întâmplare ca exemplu pentru felul diferit în care au reacţionat britanicii la o asemenea solicitare neaşteptată faţă de reacţiile cu care se obişnuise în armata germană. Germanilor le-ar fi luat mai mult timp şi ar fi avut nevoie de permisiunea mai multor autorităţi; ar fi cerut mai multe informaţii despre solicitant şi ar fi eliberat un document mai oficial. Până la urmă, documentul i-ar fi fost eliberat lui ca membru al forţelor armate, şi nu s-ar fi pus problema să-l mai folosească după demobilizare.[1]

Evitarea incertitudinii

Germania şi Marea Britanie au multe în comun. Amândouă sunt ţări vest-europene, vorbesc o limbă germanică, populaţiile lor sunt aproximativ egale, iar familia regală britanică e de origine germană. Totuşi, nu e nevoie să fii un călător prea experimentat pentru a observa marile diferenţe culturale între cele două ţări.

Sociologul britanic Peter Lawrence scria despre Germania:

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce îl frapează pe străinul care călătorește în Germania e importanța acordată ideii de punctualitate, indiferent dacă obiectivul e sau nu atins. Nu vremea, ci punctualitatea e subiectul tipic de conversație pentru cei care călătoresc cu trenul. În Germania, trenurile pe distanță lungă au în fiecare compartiment o foaie numită Zugbegleiter *(literal „însoțitorul trenului") în care sunt trecute toate opririle cu orele de sosire și de plecare și toate legături posibile. E aproape un sport național în Germania ca atunci când trenul ajunge într-o gară călătorii să întindă mâinile după* Zugbegleiter, *așa încât mersul trenului să fie verificat cu ceasul digital. Dacă trenurile sunt în întârziere, ceea ce se mai întâmplă, anunțurile de la megafon transmit știrea pe un ton între stoic și tragic. Cea mai gravă categorie de întârziere care apare în aceste anunțuri este* unbestimmte Verspätung *(întârziere nedeterminată: nu știm cât va dura!), iar anunțul e rostit ca un discurs funerar.*[2]

Mirarea lui Sorge față de atitudinea nonșalantă a santinelei britanice și mirarea lui Lawrence față de punctualitatea călătorilor germani sugerează că cele două țări se deosebesc în privința toleranței față de tot ce e ambiguu și imprevizibil. În studiul IBM, Marea Britanie și Germania au exact același punctaj în două dimensiuni: distanță față de putere (ambele 35) și masculinitate (ambele 66). Cât privește individualismul, britanicii au un punctaj sensibil mai mare (89 față de 67). Cea mai mare diferență între cele două țări se găsește însă în a patra dimensiune: *evitarea incertitudinii*.

Termenul *evitarea incertitudinii* a fost preluat din sociologia organizațională americană, în particular din lucrările lui James G. March.[3] March și colaboratorii săi au identificat-o în organizațiile americane. Modurile de a trata incertitudinea sunt însă parte integrantă din orice instituție, în orice țară. Toți oamenii se confruntă cu faptul că nu știm ce va fi mâine: viitorul e incert, dar n-avem ce face, trebuie să ne împăcăm cu situația asta.

Ambiguitatea extremă produce o anxietate intolerabilă. Fiecare societate umană a găsit căi de a diminua această anxietate. Ele țin de tehnologie, de justiție și de religie. Tehnologia, de la cea mai primitivă la cea mai avansată, contribuie la evitarea incertitudinilor provocate de natură. Legile și regulile încearcă să preîntâmpine incertitudinea în comportamentul semenilor. Religia e o raportare la forțele transcendente care se presupune că determină viitorul personal al omului. Religia ne ajută să acceptăm incertitudinile de care nu ne putem apăra, iar unele religii oferă certitudinea absolută a unei vieți dincolo de moarte sau a triumfului asupra adversarilor.

Antropologii care studiază societățile tradiționale s-au ocupat mult de tehnologie, justiție și religie. Ei au găsit nenumărate căi prin care societățile umane tratează incertitudinea. Din acest punct de vedere, societățile moderne nu diferă fundamental de cele tradiționale. În ciuda faptului că aceeași informație e accesibilă practic oriunde pe glob, tehnologiile, legile și religiile continuă să difere. Mai mult, nu apar semne de convergență spontană.

Esența incertitudinii ține de faptul că e o experiență subiectivă, o trăire. Un dresor de lei se poate simți destul de liniștit când e înconjurat de animalele lui, situație în care cei mai mulți dintre noi am muri de frică. Te poți simți destul de liniștit când conduci pe o autostradă aglomerată cu 80 de kilometri pe oră sau și mai mult – o situație care statistic e probabil mai riscantă decât cea a dresorului de lei.

Sentimentele de incertitudine nu sunt doar personale, ele pot fi împărtășite parțial și de alți membri ai aceleiași societăți. La fel ca valorile despre care am vorbit în ultimele trei capitole, sentimentele de incertitudine sunt dobândite și învățate. Aceste sentimente și mijloacele prin care le facem față țin de moștenirea culturală a societăților. Ele sunt transmise și consolidate prin instituții fundamentale cum sunt familia, școala și statul. Valorile colective prețuite de membrii unei anumite societăți sunt o reflectare a lor. Rădăcinile lor sunt ne-raționale. Ele conduc la tipare colective de comportament într-o societate, care pot părea aberante sau de neînțeles pentru membrii altor societăți.

Măsurarea (in)toleranței față de ambiguitate în societate: indicele evitării incertitudinii

După distanța față de putere, individualism–colectivism și masculinitate–feminitate, evitarea incertitudinii (variind de la puternică la slabă) este a patra dimensiune găsită în studiul IBM. Fiecărei țări și regiuni din proiect i-a fost atribuit un punctaj pentru indicele de evitare a incertitudinii (EVI).

Diferențele dintre țări în evitarea incertitudinii au fost descoperite inițial ca un efect secundar al distanței față de putere. Totul a pornit de la o întrebare legată de stresul provocat de muncă. Întrebarea era „Cât de des vă simțiți nervos sau tensionat la serviciu?", iar răspunsurile cuprindeau cinci variante, de la (1) „Întotdeauna mă simt așa" la (5) „Niciodată nu mă simt așa". Geert a fost frapat de regularitatea din tiparele răspunsurilor de la o țară la alta. De exemplu, angajații britanici aveau întotdeauna un punctaj reflectând mai puțină tensiune decât angajații germani, indiferent dacă era vorba de manageri, ingineri, secretare sau muncitori necalificați dintr-o fabrică. Diferențele în stres dintre țările din baza de date IBM nu erau însă corelate cu distanța față de putere.

O analiză atentă a tuturor întrebărilor care generau diferențe stabile între țări a arătat că punctajele medii pe țară pentru următoarele trei puncte erau puternic corelate:

1. Stresul provocat de muncă, despre care am vorbit (punctaj mediu pe o scară de la 1 la 5).

2. Acordul cu afirmația „Regulile companiei nu trebuie încălcate, chiar dacă angajatul crede că e în interesul companiei" (punctaj mediu pe o scară de la 1 la 5). Acest punct a fost numit *orientarea după reguli.*
3. Procentajul angajaților care și-au exprimat intenția să rămână în companie timp îndelungat. Întrebarea era „Cât timp credeți că veți continua să lucrați pentru IBM?", iar variantele de răspuns erau (1) Cel mult doi ani; (2) De la doi la cinci ani; (3) Mai mult de cinci ani (dar voi părăsi probabil compania înainte să mă pensionez); (4) Până la pensionare. Procentajul răspunsurilor 3 sau 4 dintr-o țară a fost corelat cu media răspunsurilor la întrebările 1 și 2.

La început, combinația acestor trei întrebări părea fără sens. De ce ar trebui cineva care se simte stresat să vrea în plus ca regulile să fi respectate și să aibă o carieră pe termen lung? Dar aceasta e o interpretare greșită. Datele nu spun că „cineva" împărtășește aceste trei atitudini. Când am cercetat răspunsurile fiecăruia în parte, răspunsurile la cele trei întrebări nu erau corelate. *Diferențele în răspunsurile medii pe țară* la cele trei întrebări erau corelate. Astfel, dacă într-o țară mai mulți oameni se simțeau stresați la locul de muncă, în aceeași țară mai mulți oameni voiau ca regulile să fie respectate și mai mulți oameni își doreau o carieră pe termen lung. Dar indivizii care nutreau fiecare din aceste sentimente nu era nevoie să fie aceiași.

După cum am arătat în capitolul 2, cultura unei țări – sau a unei alte categorii de oameni – nu e o combinație de caracteristici ale „cetățeanului mediu" sau ale „personalității tipice". Ea este, între altele, un set de reacții probabile ale cetățenilor cu o programare mentală comună. Un om poate reacționa într-un fel (de pildă, să fie mai nervos), iar altul în alt fel (de pildă, să vrea ca regulile să fie respectate). Nu e nevoie ca asemenea reacții să apară la aceeași *indivizi*, ci doar să apară statistic cu o frecvență mai mare în aceeași *societate*.

Interpretarea asocierii între întrebările 1–3 *la nivelul societății* are într-adevăr sens. Presupunem că toate trei exprimă nivelul de anxietate dintr-o anumită societate în fața unui viitor incert. Acest nivel de anxietate e parte integrantă din programarea mentală comună a oamenilor din acea societate, în familie, la școală și în viața de adult. Din cauza acestui nivel de anxietate, un număr relativ mai mare de indivizi se vor simți nervoși sau tensionați la locul de muncă (întrebarea 1). Ideea de a încălca o regulă a companiei – chiar dacă motivul e întemeiat – e respinsă de mai mulți oameni (întrebarea 2), pentru că introduce un echivoc: ce s-ar întâmpla dacă fiecare ar face ce vrea? În fine, schimbarea angajatorului e mai puțin agreată într-o asemenea țară (întrebarea 3), pentru că înseamnă să te aventurezi în necunoscut.

Evitarea incertitudinii poate fi deci definită ca *măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații ambigue sau necunoscute*. Între altele, acest sentiment se exprimă prin tensiune nervoasă și nevoia de previzibil – nevoia de reguli scrise și nescrise.

Tabelul 6.1
Indicele evitării incertitudinii – valori pentru 76 de țări și regiuni, pornind de la trei teme din baza de date IBM, plus extensii/extrapolări (EVI)

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU AFRICA	ASIA E/SE	INDICE
							112
1		Grecia					104
2		Portugalia					101
3	Guatemala						100
4	Uruguay						97
5			Belgia O				96
6		Malta					95
7				Rusia			94
8	Salvador						93
8-10			Belgia F				93
9-10				Polonia		Japonia	92
11-13							92
11-13				Serbia			92
11-13	Surinam						90
14				România			88
15				Slovenia			87
16	Peru						86
17-22	Argentina						86
17-22	Chile						86
17-22	Costa Rica						86
17-22		Franța					86
17-22	Panama						86
17-22		Spania					85
23-25				Bulgaria			

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

23-25				Coreea de Sud	85
23-25	Turcia				85
26-27			Ungaria		82
26-27	Mexic				82
28				Israel	81
29-30	Columbia				80
29-30			Croația		80
31-32	Brazilia				76
31-32	Venezuela				76
33		Italia			75
34			Rep. Cehă		74
35-38		Austria			70
35-38		Luxemburg			70
35-38				Pakistan	70
35-38		Elveția F			70
39				Taiwan	69
40-41				Țările arabe	68
40-41				Maroc	68
42	Ecuador				67
43-44		Germania			65
43-44			Lituania		65
45				Thailanda	64
46			Letonia		63
47-49				Bangladesh	60
47-49		Canada F			60
47-49			Estonia		60
50-51		Finlanda			59
50-51				Iran	59
52		Elveția G			56

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 6.1
Indicele evitării incertitudinii – valori pentru 76 de țări și regiuni, pornind de la trei teme din baza de date IBM, plus extensii/extrapolări (EVI) (*continuare*)

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU AFRICA	ASIA E/SE	INDICE
53	Trinidad						55
54					Africa de Vest		54
55			Olanda				53
56					Africa de Est		52
57-58			Australia				51
57-58				Slovacia			51
59			Norvegia				50
60-61			Noua Zeelandă				49
60-61					Africa de Sud albi		49
62-62			Canada total				48
62-63						Indonezia	48
64			SUA				46
65						Filipine	44
66						India	40
67						Malaezia	36
68-69			Marea Britanie				35
68-69			Irlanda				35
70-71						China	30
70-71						Vietnam	30
72-73						Hong Kong	29
72-73			Suedia				29
74			Danemarca				23
75	Jamaica						13
76						Singapore	8

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Valorile indicelui evitării incertitudinii (EVI) pentru 76 de țări și regiuni apar în tabelul 6.1. Asemănător calculului pentru distanța față de putere (capitolul 3), valoarea indicelui pentru fiecare țară a fost calculată din punctajele medii la întrebările 1 și 2 și din punctajul procentual la întrebarea 3. Formula folosită se bazează pe o matematică elementară: adunarea sau scăderea celor trei punctaje după înmulțirea fiecăruia cu un număr fix, iar apoi adăugarea altui număr fix. Formula a fost obținută astfel încât (1) fiecare dintre cele trei întrebări să contribuie în mod egal la indicele final și (2) valorile indicelui să varieze de la aproximativ 0, pentru țara cu cea mai slabă evitare a incertitudinii, la aproximativ 100, pentru țara cu cea mai puternică evitare a incertitudinii. Această a doua condiție nu e întru totul îndeplinită, pentru că, după stabilirea formulei, au fost adăugate unele țări care au obținut punctaje de peste 100.

Tabelul 6.1 prezintă o nouă grupare a țărilor, diferită de grupările obținute pentru cele trei dimensiuni anterioare. Chiar și în interiorul regiunilor găsim diferențe mari, ceea ce sugerează existența unor cauze diferite decât cele care explică distanța față de putere și individualismul. Punctaje mari apar în America Latină, țările latine din Europa și țările mediteraneene (de la 112 pentru Grecia la 67 pentru Ecuador). Tot mari sunt punctajele Japoniei și Coreei de Sud (92 și 85). Punctaje medii spre mari apar în țările germanofone: Austria, Germania și Elveția (70, 65 și 58). Punctaje medii spre mici apar în toate țările asiatice cu excepția Japoniei și Coreei de Sud (de la 69 pentru Taiwan la 8 pentru Singapore), în țările africane și în țările anglofone și nordice plus Olanda (de la 59 pentru Finlanda la 23 pentru Danemarca). Punctajul Germaniei a fost deci de 65 (poziția 43–44), iar cel al Marii Britanii de 35 (poziția 68–69), ceea ce confirmă prăpastia culturală legată de evitarea incertitudinii între aceste două țări altminteri asemănătoare, după cum am văzut în povestea de la începutul capitolului.

Evitarea incertitudinii și anxietatea

Anxietate e un termen preluat din psihologie și psihiatrie și exprimă „o stare difuză de îngrijorare sau iritare legată de ce se poate întâmpla".[4] Ea nu trebuie confundată cu *teama*, care are un obiect. Ne e teamă de ceva, dar anxietatea nu are obiect. Ideea că nivelurile de anxietate pot diferi de la o țară la alta era cunoscută deja de sociologul francez Émile Durkheim (1858–1917), care în 1897 a publicat un studiu despre fenomenul sinuciderii. El arăta acolo că ratele sinuciderilor în diferite țări și regiuni erau surprinzător de stabile de la un an la altul. A folosit această stabilitate pentru a demonstra că un act esențialmente individual cum e sinuciderea poate fi

totuși influențat de forțe sociale ce diferă de la o țară la alta și rămân în linii mari aceleași cu trecerea timpului.

Rata mare a sinuciderilor e doar una din posibilele consecințe ale anxietății dintr-o societate. În anii '70, psihologul irlandez Richard Lynn a publicat rezultatele unui amplu studiu privind fenomenele legate de anxietate, efectuat în 18 țări dezvoltate. Lynn a folosit datele statisticilor medicale oficiale și ale altor statistici și a arătat că, pe ansamblul țărilor, erau corelați mai mulți indicatori: rata mortalității prin sinucidere, alcoolismul (dat de rata mortalității prin ciroză hepatică), rata mortalității prin accidente și rata deținuților la 10 000 de locuitori. Toți aceștia alcătuiau împreună un factor pe care l-a numit *anxietate* sau *caracter nevrotic*. Alți indicatori erau corelați negativ cu factorul anxietate: consumul de cofeină (în cafea și ceai), ingestia medie zilnică de calorii din mâncare, rata mortalității provocate de bolile cardiace coronariene și frecvența psihozelor cronice (dată de numărul pacienților la 1 000 de locuitori). Lynn a calculat punctaje pentru factorul anxietate în fiecare dintre cele 18 țări, folosind date din 1960. Punctajele cele mai mari au fost înregistrate de Austria, Japonia și Franța, iar cele mai mici de Noua Zeelandă, Marea Britanie și Republica Irlanda. Există o corelație puternică între punctajele pentru anxietate pe țări ale lui Lynn și punctajele EVI din studiul IBM, prezentate în tabelul 6.1.[5] Cele două studii folosind surse de date complet diferite, concordanța dintre rezultatele lor e o bună dovadă în sprijinul concluziilor la care au ajuns: nivelul de anxietate diferă de la o țară la alta. Unele culturi sunt mai anxioase decât altele.

Culturile anxioase sunt de regulă culturi expresive: oamenii se exprimă gesticulând, e acceptabil social să ridici vocea, să-ți exteriorizezi sentimentele, să bați cu pumnul în masă. Japonia pare o excepție în acest sens; în ochii occidentalilor, japonezii, la fel ca alți asiatici, nu au un comportament emotiv. Totuși în Japonia, și în oarecare măsură în Coreea și Taiwan, te poți manifesta îmbătându-te împreună cu colegii după orele de program. În timpul acestor petreceri, bărbații își descătușează agresivitatea refulată, chiar și în fața superiorilor, dar a doua zi lucrurile reintră în normal. Aceste reprize de beție sunt unul dintre cele mai importante evenimente instituționalizate pentru eliberarea de anxietate.

În țările unde evitarea incertitudinii e mică, nivelurile anxietății sunt relativ scăzute. Potrivit studiului lui Lynn, mai mulți oameni din aceste țări mor de boli cardiace coronariene. Lucrul se poate explica prin expresivitatea mai redusă a acestor culturi. Agresivitatea și emoțiile nu trebuie exteriorizate: cei care au efuziuni sau sunt gălăgioși încalcă normele sociale, ceea

ce înseamnă că nu te poți elibera de stres, ci trebuie să-l interiorizezi. Dacă aceasta se tot repetă, poate duce la accidente cardiovasculare.

Lynn explică numărul mai mare de pacienți suferind de psihoze cronice din țările cu anxietate scăzută pe baza lipsei stimulilor mentali în asemenea societăți – oamenii par posomorâți și apatici. Cafeaua și ceaiul sunt droguri excitante, iar în aceste societăți consumul unor băuturi care conțin cofeină e mai mare. Alcoolul are efectul invers: te eliberează de stres. În societățile cu o slabă evitare a incertitudinii, consumul mediu de alcool e de regulă mai mic, ceea ce rezultă din frecvența scăzută a deceselor provocate de scleroza hepatică. Mulți scandinavi beau periodic foarte mult – caz în care alcoolul acționează ce-i drept ca un excitant, dar numai pentru scurt timp –, iar apoi au lungi perioade de abstinență; în țările scandinave, consumul *mediu* de alcool e scăzut față de restul Europei.[6]

O comparație cuprinzând 33 de țări între EVI și normele naționale pentru testul de personalitate „Big Five" a arătat că, în culturile cu o puternică evitare a incertitudinii, conform autoevaluării repondenților, ei erau mai instabili psihic și mai puțin amabili. Dacă, în plus, trăiau într-o cultură masculină, erau și mai instabili.[7] Instabilitatea psihică îmbină următorul set de laturi autoevaluate ale personalității: anxietate, ostilitate agresivă, depresie, timiditate, impulsivitate și vulnerabilitate. Amabilitatea îmbină încrederea, francheța, altruismul, conformismul, modestia și bunăvoința.

Aceste corelații explică de ce oamenii din culturile cu o puternică evitare a incertitudinii pot părea activi, agitați, emotivi, agresivi, bănuitori și de ce oamenii din culturile cu o slabă evitare a incertitudinii pot lăsa impresia că sunt anoști, calmi, relaxați, indolenți, stăpâniți, leneși. Aceste impresii țin de observator: ele se raportează la nivelul de emotivitate din propria sa cultură.

Evitarea incertitudinii nu e același lucru cu evitarea riscului

Evitarea incertitudinii nu trebuie confundată cu evitarea riscului. Raportul dintre incertitudine și risc e același cu raportul dintre anxietate și teamă. Teama și riscul se concentrează asupra unui lucru anume: un obiect în cazul fricii, un eveniment în cazul riscului. Riscul se exprimă deseori prin probabilitatea ca un anume eveniment să aibă loc. Anxietatea și incertitudinea sunt sentimente difuze. Anxietatea, după cum am văzut, nu are obiect. Incertitudinea nu se leagă de vreo probabilitate. E o situație în care orice se poate întâmpla, iar noi suntem în totală necunoștință. De îndată ce incertitudinea e exprimată ca un risc, ea încetează să mai fie o sursă de anxietate. Poate deveni o sursă de teamă, dar poate fi și acceptată în firescul cotidian – de pildă, riscul de a conduce o mașină sau de a practica un sport.

Evitarea incertitudinii nu reduce riscul, ci *ambiguitatea*. Culturile care evită incertitudinea se feresc de situațiile ambigue. Oamenii din aceste culturi caută în organizațiile, instituțiile și relațiile lor o structură prin care evenimentele să poată fi limpede interpretate și prezise. În mod paradoxal, de multe ori ei sunt gata să se angajeze într-un comportament riscant pentru a reduce ambiguitățile, de pildă să înceapă lupta cu un adversar potențial, în loc să stea deoparte și să aștepte.

Analiza datelor IBM arată o corelație între gradul de evitare a incertitudinii dintr-o țară (dezvoltată) și viteza maximă admisă pe autostrăzi în acea țară. Relația e pozitivă: o mai puternică evitare a incertitudinii înseamnă o viteză mai mare. Dacă toate celelalte condiții sunt identice, viteză mai mare înseamnă mai multe accidente fatale, deci un risc mai mare. Acesta e însă un risc *cunoscut*, pe care culturile care evită incertitudinea și-l asumă fără probleme. Emotivitatea lor le dă o senzație de stres, de presiune, care îi face să conducă mai repede. Viteza limită mai mare în țările cu o puternică evitare a incertitudinii e semnul că, pentru ele, timpul e mai important decât viața.[8]

În țările cu o mai slabă evitare a incertitudinii, senzația de presiune e mai puțin acută, prin urmare lumea acceptă o limită de viteză mai scăzută. Nu numai riscurile cunoscute sunt acceptate, dar și cele necunoscute – de pildă cele implicate de schimbarea slujbei sau de angajarea în activități în care nu există reguli.

Evitarea incertitudinii în studiile-replică: Proiectul GLOBE

Studiul GLOBE, prezentat în capitolul 2, includea teme care urmăreau să măsoare dimensiunea *evitarea incertitudinii* „așa cum este" și „așa cum ar trebui să fie". După cum am văzut, întrebările GLOBE au fost formulate atât de diferit de ale noastre, încât era greu de presupus că vor măsura același lucru. Analiza pe care am făcut-o „evitării incertitudinii" rezultată din studiul GLOBE confirmă acest lucru și ne oferă mai multe surprize.

În primul rând, în cele 48 de țări comune celor două studii, EVI calculat de noi e puternic corelat negativ cu *evitarea incertitudinii „așa cum este"* și slab corelat pozitiv cu *evitarea incertitudinii „așa cum ar trebui să fie"* – din studiul GLOBE. Există, în studiul GLOBE, o frapant de puternică corelație negativă între evitarea incertitudinii „așa cum este" și „așa cum ar trebui să fie".[9]

În țările în care noi am măsurat o puternică evitare a incertitudinii (EVI mare, pornind de la stresul social, instabilitatea psihică, nevoia de reguli și altele despre care vom vorbi în acest capitol), GLOBE a măsurat o *slabă* evitare a incertitudinii „așa cum este". Iată două exemple de puncte din

studiul GLOBE: „În această societate se pune accent pe ordine și coerență, fie și în detrimentul experimentului și inovației" (dezacord) și „În această societate, cerințele și instrucțiunile sunt formulate în detaliu, așa încât cetățenii să știe ce au de făcut" (dezacord). În esență, acolo unde noi am măsurat o puternică evitare a incertitudinii, repondenții GLOBE spun că în societatea lor nu există ordine și instrucțiuni detaliate.[10]

Evitarea incertitudinii „așa cum ar trebui să fie" din studiul GLOBE era corelată în primul rând nu cu EVI, ci cu DIP din studiul nostru. În capitolul 3 am văzut că distanța față de putere „așa cum este" și „așa cum ar trebui să fie" conform GLOBE erau corelate mai puternic cu EVI decât cu DIP din studiul nostru. S-ar părea că semnificațiile dimensiunilor distanță față de putere și evitarea incertitudinii la noi și la GLOBE au fost, cel puțin în parte, inversate.[11]

Iată două exemple de puncte din ancheta GLOBE asociate cu evitarea incertitudinii „așa cu ar trebui să fie": „Cred că trebuie să se pună accentul pe ordine și coerență, fie și în detrimentul experimentului și inovației" (acord) și „Cred că cerințele și instrucțiunile trebuie formulate în detaliu, așa încât cetățenii să știe ce au de făcut" (acord). Aceste afirmații se întâlnesc cu precădere în țările unde, conform studiilor noastre, există o distanță mare față de putere.[12]

Evitarea incertitudinii măsurată de GLOBE nu e deci o alternativă la EVI. În capitolul 3 am văzut că distanța față de putere măsurată de GLOBE nu e o alternativă la DIP. Felul în care termenii *distanță față de putere* și *evitarea incertitudinii* sunt folosiți în studiul GLOBE nu face decât să creeze confuzie.

Evitarea incertitudinii în funcție de profesie, gen și vârstă

E ușor de închipuit în ce profesii evitarea incertitudinii e mai mare sau mai mică – de pildă, funcționar la o bancă sau ziarist. Totuși, analiza datelor IBM pentru 38 de profesii nu a permis folosirea EVI pentru a le caracteriza. Motivul este că cele trei întrebări implicate în calculul indicelui pe țară (stresul, orientarea după reguli și intenția de a rămâne în companie) aveau înțelesuri diferite pentru profesii diferite, așa încât, pe ansamblul profesiilor, ele nu erau corelate. Dacă vrei să măsori gradul de evitare a incertitudinii pe profesii, trebuie să folosești alte întrebări.

Același lucru e valabil și pentru diferențele între genuri. Bărbații și femeile *din aceleași țări și având aceleași profesii* au manifestat același nivel de stres și de orientare după reguli. Numai intenția lor de a rămâne în companie era diferită (în medie, bărbații voiau să rămână mai mult timp), dar

BCU BUCUREȘTI UNIVERSITY LIBRARY

asta nu exprimă o mai puternică evitare a incertitudinii, ci arată doar că printre angajații IBM exista un număr de femei tinere care plănuiau să înceteze lucrul pentru o vreme, odată ce vor avea copii.

Singurul aspect al angajaților IBM, exceptând naționalitatea, care se afla într-adevăr în relație strânsă cu EVI era vârsta medie. În țările în care angajații IBM erau mai în vârstă am găsit un stres mai mare, o orientare spre reguli și o intenție de a rămâne în companie mai puternice. Relația dintre EVI și vârstă e una circulară: în țările cu o mai puternică evitare a incertitudinii, oamenii nu numai că vor să-și schimbe mai rar locul de muncă, dar chiar o fac. Prin urmare, în medie, angajații IBM din aceste țări lucrau în companie de mai multă vreme și erau mai în vârstă.[13]

Evitarea incertitudinii în familie

Un cuplu american a petrecut două săptămâni într-un orășel din Italia având grijă de nepoți, ai căror părinți americani, stabiliți temporar în Italia, erau plecați într-o călătorie. Copiilor americani le plăcea să se joace în piațeta din centrul orașului, împreună cu mulțimea de copii italieni însoțiți de mamele sau bonele lor. Copiii americani aveau voie să alerge încolo și încoace; cădeau, dar se ridicau, iar bunicii lor nu vedeau în asta nimic grav. Italienii însă reacționau cu totul altfel. Nu-i scăpau o clipă din ochi pe copii, iar dacă un copil cădea, un adult îl ridica imediat, îl scutura de praf și îl consola.[14]

Între primele lucruri pe care le învață un copil sunt deosebirile între curat și murdar și între sigur și periculos. Ce anume e considerat curat și sigur sau murdar și periculos diferă mult de la o societate la alta, ba chiar și între familiile din aceeași societate. Copilul trebuie să învețe să deosebească lucrurile curate de cele murdare și lucrurile sigure de cele periculoase. În culturile cu o puternică evitare a incertitudinii, asemenea clasificări sunt rigide și absolute. Mamele și bonele italiene (EVI 75) vedeau murdărie și pericol în piațetă, acolo unde bunicii americani (EVI 46) nu vedeau așa ceva.

Antropologul anglo-american Mary Douglas a arătat că murdăria – impuritatea – e un concept relativ, depinzând în totalitate de interpretarea culturală. În esență, murdăria este materie nelalocul ei. Periculoase și impure sunt lucrurile care nu intră în cadrele noastre obișnuite de gândire, în clasificările noastre firești.[15]

Murdăria și pericolul nu se limitează la materie. Poți simți și că oamenii sunt murdari sau periculoși. Rasismul ia naștere în familie. Copiii învață că oamenii dintr-o anumită categorie sunt murdari și periculoși. Ei învață

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

să evite să se joace cu copiii din grupuri sociale, etnice, religioase sau politice diferite.

Şi ideile pot fi considerate murdare şi periculoase. În familie, copiii învaţă că unele idei sunt bune, iar altele tabu. În unele culturi, deosebirea dintre bine şi rău e extrem de precisă. Noţiunea de Adevăr devine capitală. Ideile care se abat de la acest Adevăr sunt periculoase şi impure. Nu prea mai au loc îndoiala şi relativismul.

Sistemele mai rigide de reguli şi norme din societăţile cu o puternică evitare a incertitudinii îi fac pe copii să se simtă adesea vinovaţi şi păcătoşi. De fapt, procesul de educaţie în societăţile cu EVI mare dezvoltă la copiii lor un *supraeu* mai puternic (conceptul a fost elaborat de Sigmund Freud în Austria, care are un EVI mare).* Copiii din aceste societăţi e mai probabil să înveţe că lumea e un loc ostil şi să fie feriţi de confruntarea cu situaţii necunoscute.

Şi în culturile cu o slabă evitare a incertitudinii se fac clasificări legate de murdărie şi pericol, dar acestea sunt mai puţin precise şi e mai probabil ca situaţiile, persoanele şi ideile necunoscute să fie tratate fără preconcepţii. În aceste societăţi, regulile sunt mai flexibile, supraeurile mai slabe, lumea e considerată prielnică în esenţa ei, iar confruntarea cu situaţii noi e încurajată.

Sistemul rigid de reguli şi norme pentru copiii din culturi cu o puternică evitare a incertitudinii e reflectat şi în limba acestora. Datele despre structura limbii prezentate de Kashima şi Kashima, cu ale căror studii ne-am întâlnit deja în capitolul 4, arată că, în culturile care evită incertitudinea, limbile au deseori moduri diferite de adresare pentru persoane diferite, cum ar fi *tu* şi *vous* în franceză. Copiii care învaţă aceste limbi sunt confruntaţi cu mai multe opţiuni conform unor reguli culturale rigide. Limbile din culturile cu EVI mic au de regulă mai puţine asemenea reguli.[16]

Atitudinea de puternică evitare a incertitudinii poate fi sintetizată prin crezul xenofobiei: „Ce e diferit este periculos." Dimpotrivă, atitudinea de slabă evitare a incertitudinii este: „Ce e diferit este straniu."

Viaţa de familie în societăţile cu EVI mare e inevitabil mai stresantă decât în cele cu EVI mic. Sentimentele sunt mai intense, iar deopotrivă părinţii şi copiii îşi exprimă sentimentele pozitive şi negative cu mai multă ardoare. Datele Anchetei Mondiale asupra Valorilor au arătat că mulţumirea în viaţa casnică e corelată negativ cu EVI, cel puţin în ţările mai bogate.

* La Freud, supraeul joacă rolul de judecător sau cenzor în raport cu eul. Conştiinţa morală, autoobservarea, formarea idealurilor sunt funcţii ale supraeului. (*N. t.*)

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

Când au fost incluse și țări sărace, mulțumirea în viața casnică s-a corelat mai mult cu individualismul și feminitatea.[17]

Datele Eurobarometrului din 2008 au arătat că, în UE, diferențele dintre procentajele pe țări pentru cetățenii care s-au declarat „foarte mulțumit de viața pe care o duc" se explicau prin avuția națională (VNB pe cap de locuitor) atunci când au fost incluse toate cele 26 de țări din studiu. Limitând analiza la cele 19 țări mai bogate, diferențele se explicau prin EVI (mic), MAS scăzut *plus* VNB mare. Procentajele celor care s-au declarat „foarte mulțumit de viața mea de familie" au prezentat un tipar asemănător: pentru ansamblul țărilor UE erau corelate cu avuția națională, însă pentru țările bogate erau corelate și cu EVI mic.[18]

În același Eurobarometru, cetățenii UE au fost întrebați despre dificultățile cu care familiile se confruntă în viața de zi cu zi. Deloc surprinzător, procentajele celor care au bifat „costul creșterii copiilor" erau corelate cu VNB pe cap de locuitor. Dar, în țările bogate, erau corelate și cu EVI mare.[19]

Tabelul 6.2
Diferențele esențiale dintre societățile cu o slabă și cele cu o puternică evitare a incertitudinii I: Norma generală și familia

SLABĂ EVITARE A INCERTITUDINII	PUTERNICĂ EVITARE A INCERTITUDINII
Incertitudinea e o trăsătură normală a vieții și e acceptată ca atare zi de zi	Incertitudinea inerentă vieții e o amenințare permanentă căreia trebuie să-i faci față
Stres și anxietate scăzute	Stres și anxietate ridicate
Agresivitatea și emoțiile nu trebuie manifestate	Agresivitatea și emoțiile pot fi exprimate în locul și momentul potrivite
Din testele de personalitate rezultă un caracter agreabil	Din testele de personalitate rezultă un caracter nevrotic
Acceptarea situațiilor ambigue și a riscurilor necunoscute	Acceptarea riscurilor cunoscute; teamă de situații ambigue și riscuri necunoscute
Reguli flexibile pentru copii și în privința a ceea ce e murdar și tabu	Reguli rigide pentru copii și în privința a ceea ce e murdar și tabu
Dezvoltarea unor supraeuri slabe	Dezvoltarea unor supraeuri puternice
Mod de adresare asemănător pentru persoane diferite	Moduri de adresare diferite pentru persoane diferite
Ce e diferit este straniu	Ce e diferit este periculos
Viață de familie relaxată (dacă țara e bogată), mulțumire în viața de familie	Viață de familie tensionată (dacă țara e bogată), temeri legate de cheltuielile cu creșterea copiilor

BCU "IOAN SLAVICI" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 6.2 sintetizează diferențele esențiale dintre societățile cu o slabă și cele cu o puternică evitare a incertitudinii prezentate până acum. Evident, caracterizările vizează polii extremi ai dimensiunii, dar în realitate majoritatea țărilor se află undeva între extreme, iar în cadrul fiecărei țări există variații importante.

Evitarea incertitudinii, sănătatea și (ne)fericirea

Autoevaluările legate de sănătate pentru diferite țări se corelează de regulă negativ cu EVI. Acolo unde statisticile medicale nu scot în evidență diferențe obiective privind sănătatea, oamenii din țările care tolerează incertitudinea se simt într-adevăr mai sănătoși. Ești atât de sănătos pe cât te simți.[20]

Practicile de îngrijire medicală diferă mult de la o țară la alta, după cum poate confirma oricine a călătorit în străinătate și a fost la doctor. Teoriile și practicile medicale sunt strâns legate de tradițiile culturale, în care evitarea incertitudinii joacă un rol important. Lynn Payer, ziaristă specializată în medicină, a relatat experiențele ei de pacient în Marea Britanie, Franța, Germania și Statele Unite. Unul dintre exemplele ei este că hipotensiunea e considerată în Marea Britanie și Statele Unite un factor favorizant pentru o viață mai lungă (și, poate, un motiv de a avea o primă mai mică la asigurarea de viață), dar e considerată disfuncție în Germania (EVI mai mare), unde există pe piață mai multe medicamente pentru tratarea ei.[21] Un studiu comparativ al interacțiunii medic–pacient în zece țări europene a arătat că medicii din țările care tolerează incertitudinea aveau în medie mai multe contacte directe cu pacienții și acordau mai multă atenție raporturilor cu aceștia.[22]

Medicii din țările care tolerează incertitudinea trimit deseori pacientul acasă după o discuție în care îl liniștesc, fără să-i prescrie vreo rețetă. Medicii din culturile care evită incertitudinea prescriu de regulă mai multe medicamente, iar pacienții se așteaptă la asta. Se spune că atunci când în Franța un sat se depopulează treptat, farmacia supraviețuiește mai mult decât cârciuma. Cu certitudine, lucrul nu e valabil în Irlanda (EVI mai mic).

Gradul de evitare a incertitudinii într-o țară e reflectat și de felul în care sunt cheltuite resursele pentru asistența medicală. Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) dă publicității numărul de medici și de asistente medicale la 100 000 de locuitori. Dacă împărțim numărul de asistente medicale la numărul de medici rezultă un indice care e independent de bugetul alocat sănătății (adică de avuția țării). Există o corelație negativă semnificativă între numărul de asistente medicale la un medic și EVI: țările care evită incertitudinea cheltuiesc de regulă mai mulți bani pentru

BCU CENTRALA LIBRARY

medici, iar cele care acceptă incertitudinea cheltuiesc mai mult pentru asistentele medicale. În culturi cu EVI mare, mai multe sarcini cad în grija medicului însuși, care e privit ca specialist indispensabil.[23]

În culturile care evită incertitudinea, punctajele mai scăzute ale autoevaluărilor privind sănătatea au drept corolar punctaje mai mari ale autoevaluărilor legate de nefericire. Sociologul olandez Ruut Veenhoven a adunat date naționale referitoare la fericire (starea de bine subiectivă) pe o perioadă de peste 50 de ani. Pentru toate țările și pentru perioada dinainte de 1990, punctajele medii pentru fericire erau corelate în primul rând cu avuția (țările mai bogate erau mai fericite). Pentru țările bogate și pentru toate țările începând din 1990, am găsit că EVI era cel mai puternic corelat cu fericirea medie.[24] S-ar putea însă ca fericirea medie să nu fie cel mai bun etalon. Baza de date a lui Veenhoven conține o măsură a distribuției (*dispersiei*) punctajelor pentru fericire în cadrul fiecărei țări. Aceste punctaje ale dispersiei erau pozitiv corelate cu EVI.[25] Oameni foarte fericiți puteau fi întâlniți atât în țări cu EVI mare, cât și în țări cu EVI mic, însă oameni foarte nefericiți existau cu precădere în țări cu EVI mare – ceea ce înseamnă că EVI e corelat mai curând cu nefericirea, decât cu fericirea. Evitarea incertitudinii explică de regulă de ce unele națiuni au procentaje mai mari de oameni nefericiți.[26] Noua noastră dimensiune culturală *permisivitate–austeritate* (capitolul 8) va explica de ce unele națiuni au procentaje mai mari de oameni *foarte fericiți*.

O ingenioasă măsură indirectă a nefericirii a fost dată de comparația lui Peter Smith între nivelurile naționale de „aprobare" în marile anchete internaționale, despre care am vorbit în capitolul 4. Aprobarea e tendința de a răspunde afirmativ la orice întrebare, indiferent de conținutul ei. Pentru întrebări privind valorile, această tendință era corelată cu colectivismul și distanța mare față de putere. Pentru întrebări legate de descrierea situației de fapt, tendința de a da răspunsuri afirmative la toate întrebările era corelată cu o slabă evitare a incertitudinii. În țările cu EVI mare, repondenții au manifestat o tendință negativă în prezentarea situației lor în muncă și în viață.[27]

Evitarea incertitudinii în școală

Pe la 1980, Programul de Învățământ Internațional (International Teachers Program – ITP) era un curs de vară pentru perfecționarea profesorilor în domeniul managementului. Într-o clasă cu 50 de cursanți se puteau întâlni cel puțin 20 de naționalități diferite – și era un bun prilej pentru a observa diversele obiceiuri de învățare ale elevilor (care erau de fapt profesori în alte împrejurări) și diversele lor așteptări privind comportamentul celor care le predau.

O dilemă cu care s-a confruntat Geert când a predat la ITP a fost alegerea nivelului de structurare a diverselor activități. Majoritatea germanilor, de pildă, preferau situațiile de învățare bine structurate, cu obiective precise, teme detaliate și orare stricte. Le conveneau situațiile în care exista un singur răspuns corect pe care trebuiau să-l găsească. Se așteptau să fie răsplătiți pentru precizie. Aceste preferințe sunt tipice țărilor cu o puternică evitare a incertitudinii. Pe de altă parte, celor mai mulți dintre participanții britanici nu le plăcea structurarea excesivă. Ei preferau situațiile de învățare care admiteau mai multe soluții, aveau obiective vagi, sarcini largi și nici un fel de orar. Ideea că nu putea exista decât un singur răspuns corect era inacceptabilă pentru ei. Se așteptau să fie răsplătiți pentru originalitate. Reacțiile lor sunt tipice pentru țările cu o slabă evitare a incertitudinii.

Studenții din țările cu o puternică evitare a incertitudinii se așteaptă ca profesorii lor să fie experți care au răspuns la toate. Sunt apreciați profesorii care folosesc un limbaj academic criptic; unii dintre marii maeștri spirituali din aceste țări scriu într-un stil atât de dificil, încât e nevoie ca persoane mai terestre să explice ce au vrut de fapt să spună acei maeștri spirituali. „Studenții germani sunt educați în credința că tot ce e atât de simplu încât ei să poată înțelege este îndoielnic și probabil neștiințific."[28] Cursurile universitare franceze conțin deseori fraze de o jumătate de pagină.[29] De regulă, studenții din aceste țări nu-și vor exprima dezacordul intelectual cu profesorii lor. Un doctorand aflat în dezacord cu conducătorul său de teză în privința unei teme importante are de ales între a-și schimba părerea sau a-și găsi un alt conducător. Dezacordul intelectual pe teme academice e considerat lipsă de loialitate.

Studenții din țările cu o slabă evitare a incertitudinii acceptă un profesor care spune „nu știu". Ei apreciază profesorii care se exprimă simplu și manualele care explică probleme dificile în termeni obișnuiți. În aceste culturi, dezacordul intelectual pe teme academice e considerat un exercițiu stimulator și se cunosc cazuri în care conducătorii de doctorat își evaluează doctoranzii după capacitatea de a se afla într-un dezacord bine argumentat cu poziția profesorului.

În situații asemănătoare, studenții din țările cu EVI mic e mai probabil să pună realizările lor pe seama meritelor proprii, iar cei din țările cu EVI mare pe seama condițiilor favorabile sau șansei. În două anchete diferite, fiecare analizând studenți din cinci țări, tendința relativă de a pune realizările pe seama meritelor personale era negativ corelată cu EVI.[30]

Exemplele date până acum provin din învățământul universitar și postuniversitar, însă comportamentul și așteptările studenților și profesorilor

din aceste exemple s-au dezvoltat evident în cursul experienței școlare anterioare. O altă diferență legată de evitarea incertitudinii, vizibilă mai cu seamă în învățământul elementar și secundar, ține de rolurile care e de așteaptat să fie jucate de părinți și de profesori. În culturile cu o puternică evitare a incertitudinii, profesorii îi cheamă din când în când pe părinți să asiste la lecții, dar îi consultă rareori. Părinții sunt oameni de rând, iar profesorii specialiști atotștiutori. În țările cu o slabă evitare a incertitudinii, profesorii încearcă deseori să-i antreneze pe părinți în procesul de învățare și le cer sfatul.

Evitarea incertitudinii și cumpărăturile

În capitolul anterior am vorbit deja despre studiile expertei olandeze în marketing Marieke de Mooij. Ea a găsit numeroase legături semnificative între indicii IBM și diferențe în comportamentul consumatorilor din 16 țări europene bogate.[31] După dimensiunea masculinitate–feminitate, evitarea incertitudinii a jucat rolul cel mai important.

Când cumpără mâncare și băutură, consumatorii din țările cu EVI mare pun preț pe puritate și pe produsele de bază. În culturile care evită incertitudinea se consumă mai degrabă apă minerală decât apă de la robinet, chiar dacă apa de la robinet e de bună calitate. De regulă, se mănâncă fructe proaspete și se folosește zahăr pur. În culturile care acceptă incertitudinea se pune mai mare preț pe comoditate decât pe puritate: se consumă mai multe produse gata preparate: înghețată, alimente congelate, dulciuri și gustări.

Culturile care evită incertitudinea acordă mai multă atenție curățeniei: se folosesc în măsură mai mare detergenții de rufe. Pe de altă parte, culturile care acceptă incertitudinea pun mai mult preț pe aspectul exterior decât pe curățenie: se folosesc mai mult produsele de înfrumusețare – cosmetice, rujuri, loțiuni de corp, deodorante, balsamuri de păr, creme hidratante pentru față, demachiant, rimel.

Oamenii din culturile care evită incertitudinea cumpără mai degrabă mașini noi decât mașini la mâna a doua. Cei din culturile care acceptă incertitudinea obișnuiesc să facă singuri muncile din gospodărie – de pildă, să zugrăvească și să tapeteze. În țările cu EVI mare, oamenii preferă să nu-și asume riscuri și lasă asemenea munci în seama celor de meserie.

Cei din culturile care acceptă incertitudinea citesc mai multe cărți și ziare. Ei afirmă mai frecvent că argumentele de ordin etic le influențează hotărârea de a cumpăra ceva.[32]

Clienții din culturile cu EVI mare tind să ezite în privința noilor produse și informații. Ei au acceptat mai greu mijloacele de comunicare electronice

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

(telefoanele mobile,[33] e-mailul, internetul).[34] Clienții din culturile cu EVI mic folosesc mai des internetul pentru a compara serviciile oferite.[35]

Campaniile publicitare, în ziare sau la televiziune, din culturile care evită incertitudinea prezintă deseori specialiști – de pildă doctori în halat alb care recomandă produsul. Reclamele din culturile care acceptă incertitudinea fac apel mai des la umor. Reclamele producătorilor străini în alte țări ale UE sunt urmărite mai des în culturile cu EVI mic.[36]

În probleme financiare, oamenii din țările cu EVI mare își asumă mai puține riscuri: ei investesc de regulă mai puțin în acțiuni și mai mult în metale și pietre prețioase. Își achită după mai mult timp facturile, ceea ce poate constitui o problemă dacă au relații comerciale cu țări care acceptă incertitudinea.[37]

Tabelul 6.3
Diferențele esențiale dintre societățile cu slabă și cele cu puternică evitare a incertitudinii II: Sănătate, educație și cumpărături

SLABĂ EVITARE A INCERTITUDINII	PUTERNICĂ EVITARE A INCERTITUDINII
Mai puțini oameni se simt nefericiți	Mai mulți oameni se simt nefericiți
Mai puține griji privind sănătatea și banii	Mai multe griji privind sănătatea și banii
Mai multe atacuri de cord	Mai puține atacuri de cord
Multe asistente medicale, puțini doctori	Mulți doctori, puține asistente medicale
Elevii preferă situațiile de învățare cu mai multe soluții și îi interesează să discute	Elevii preferă situațiile de învățare structurate și îi interesează răspunsurile corecte
Profesorii pot spune „nu știu"	Se presupune că profesorii au răspuns la toate întrebările
Rezultatele sunt puse pe seama capacității proprii	Rezultatele sunt puse pe seama împrejurărilor sau șansei
Profesorii îi implică pe părinți	Profesorii îi informează pe părinți
La cumpărături, se caută comoditatea	La cumpărături, se caută puritatea și curățenia
Mașini la mâna a doua, bricolaj	Mașini noi, munci casnice făcute de cei de meserie
La cumpărare, sunt invocate argumente de ordin etic	Se citesc mai puține cărți și ziare
Acceptarea noutăților: telefoane mobile, e-mail, internet	Ezitare în fața noilor produse și tehnologii
Investiții riscante	Investiții conservatoare
În reclame se face apel la umor	În reclame se face apel la specialiști în domeniu

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 6.3 continuă sintetizarea diferențelor esențiale dintre societățile cu slabă și cele cu puternică evitare a incertitudinii începută în tabelul 6.2. Din nou, caracterizările se referă la extreme, iar majoritatea țărilor se află de fapt undeva între extreme, cu variații considerabile *în cadrul* fiecărei țări.

Evitarea incertitudinii la locul de muncă

În vara anului 2009 presa internațională a scris despre un val de sinucideri în rândul angajaților de la France Telecom, cea mai mare companie franceză de telecomunicații, având peste 100 000 de angajați. Pe 28 septembrie 2009, s-a sinucis al douăzeci și patrulea angajat în doar 18 luni, aruncându-se de pe un pod într-o dimineață de luni. Valul de sinucideri a fost pus pe seama unei restructurări drastice a companiei, fostă monopol de stat, după privatizare; angajații, considerați înainte funcționari publici, au fost mutați, iar sarcinile lor schimbate prin hotărârea conducerii, fără să se țină cont de sentimentele lor. În tabelul 6.1 Franța are un punctaj EVI mare (86, poziția 17-22). Stresul provocat de restructurare a depășit limita de toleranță a victimelor.

În afara stresului, o altă componentă a EVI a fost procentajul angajaților IBM care își exprimau intenția de a rămâne în companie pentru o carieră pe termen lung. Fenomenul nu e caracteristic doar companiei IBM: în țările cu EVI mai mare, în condiții egale în alte privințe, mai mulți angajați și manageri caută un loc de muncă pe termen lung. În același timp, pentru mai mulți oameni din aceste țări (cel puțin în Europa) e greu să găsească echilibrul optim între muncă și viața privată.[38]

La începutul acestui capitol am spus că legile, regulile și reglementările sunt mijloace prin care societatea încearcă să preîntâmpine incertitudinile în comportamentul oamenilor. Societățile care evită incertitudinea au mai multe legi scrise și reguli nescrise care controlează drepturile și îndatoririle angajaților și angajatorilor. Există de asemenea mai multe reglementări interne care controlează procesul muncii, deși în acest caz distanța față de putere joacă și ea un rol. Acolo unde distanța față de putere e mare, exercitarea puterii discreționare de către superiori înlocuiește într-o oarecare măsură nevoia de reguli interne.

Nevoia de reguli într-o societate cu o puternică evitare a incertitudinii e de natură psihică. Oamenii – angajatori, angajați, dar și funcționari publici sau membri ai guvernului – au fost programați din fragedă copilărie să se simtă bine într-un mediu structurat. Problemele care pot fi structurate nu trebuie lăsate la voia întâmplării.

Nevoia psihică de legi şi reguli într-o societate cu o puternică evitare a incertitudinii poate duce la reguli sau la comportamente orientate spre reguli care sunt pur rituale, contradictorii sau chiar dăunătoare. Criticii din ţările cu o slabă evitare a incertitudinii nu înţeleg că şi regulile ineficiente pot satisface nevoia psihică a oamenilor de a avea structuri formale. Ce se întâmplă în realitate e mai puţin important. În studiul său comparativ asupra unor uzine franceze, americane şi olandeze, Philippe d'Iribarne remarca faptul că, în uzina franceză, unele proceduri erau respectate formal, dar numai după ce fuseseră golite de orice semnificaţie practică – ceea ce l-a dus cu gândul la un motto din *l'ancien régime* (monarhia secolului XVIII, prenapoleoniană): *une règle rigide, une pratique molle* („o regulă strictă, dar o practică indulgentă").[39]

În ţările cu o slabă evitare a incertitudinii se poate manifesta tendinţa opusă – spaima de reguli formale. Oamenii consideră că regulile nu trebuie stabilite decât dacă e absolut necesar, de pildă atunci când hotărăşti dacă maşinile circulă pe stânga sau pe dreapta. Ei cred că multe probleme pot fi rezolvate fără reguli formale. Germanii, care aparţin unei culturi cu o destul de puternică evitare a incertitudinii, sunt impresionaţi de disciplina de care dau dovadă britanicii atunci când se aşază ordonat la coadă în staţiile de autobuz sau în faţa magazinelor. În Marea Britanie nu există legi scrise privind comportamentul la cozi; el se bazează pe o cutumă permanent întărită prin control social. Paradoxul este că, deşi în ţările cu o slabă evitare a incertitudinii regulile sunt mai puţin sacre, ele sunt respectate mai riguros.

Comportamentul britanic la coadă se explică şi prin firea calmă şi răbdătoare a majorităţii britanicilor. După cum am văzut în acest capitol, slaba evitare a incertitudinii înseamnă şi anxietate scăzută. La locul de muncă, componenta de anxietate a evitării incertitudinii duce la diferenţe importante între societăţile cu o puternică şi cele cu o slabă evitare a incertitudinii. În primele, oamenilor le place să muncească mult sau cel puţin să fie mereu ocupaţi. Ritmul vieţii e alert, iar timpul înseamnă bani. În societăţile cu o slabă evitare a incertitudinii, oamenii pot munci din greu dacă e nevoie, dar nu există un impuls interior care să-i împingă permanent spre activitate. Le place să fie destinşi. Timpul e un sistem de referinţă, nu o obsesie.

În anii '70, pe când preda cursuri la institutul de afaceri INSEAD de la Fontainebleau, profesorul André Laurent a sondat concepţiile unor manageri din zece ţări industrializate privind organizaţiile. Temele din chestionarul său pentru care punctajele medii pe ţară erau corelate cu EVI au fost:

- Majoritatea organizaţiilor ar funcţiona mai bine dacă ar fi eliminate pentru totdeauna conflictele.

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- E important ca un manager să poată imediat răspunde precis la majoritatea întrebărilor angajaților săi legate de muncă.
- Dacă vrei ca un om competent să-şi facă bine treaba, de regulă e nevoie să-i dai instrucțiuni foarte detaliate.
- Când rolurile membrilor unui departament devin complexe, o descriere detaliată a fişei postului e un mijloc util de lămurire.
- O structură organizațională în care unii subordonați au doi şefi direcți trebuie evitată cu orice preț.[40]

Toate aceste afirmații arată oroarea de ambiguitate şi nevoia de precizie şi formalizare în organizațiile din țările cu EVI mare. În țările cu EVI mic, se consideră uneori că ambiguitatea şi haosul sunt propice creativității.

Culturile care evită incertitudinea pun de asemenea accentul pe stricta specializare în muncă; organizațiile lor au mai mulți specialişti. Culturile care acceptă incertitudinea pun un accent la fel de mare pe bunul-simț şi pe pregătirea generală; un exemplu bine-cunoscut este tradiția britanică de a considera că studiul literaturii clasice la o universitate de prestigiu îți deschide porțile unei cariere în afaceri.

Un studiu al francezului Jacques Horovitz privind conducerea la vârf în companii britanice, franceze şi germane a ajuns la concluzia că în Marea Britanie managerii superiori se ocupă mai mult cu probleme de strategie şi mai puțin cu operațiile curente; în Franța şi Germania situația era inversă.[41] În studiile IBM, Franța şi Germania au avut un punctaj EVI semnificativ mai ridicat decât Marea Britanie (86 şi respectiv 65, în raport cu 35). Fiind prin definiție nestructurate, problemele de strategie cer o toleranță mai mare față de ambiguitate decât problemele operaționale. În perioada când Horovitz şi-a efectuat studiul, economiile Franței şi Germaniei erau într-o situație mai bună decât cea britanică, aşa încât slaba evitare a incertitudinii, care conduce la o mai bună planificare strategică, nu sporeşte neapărat eficiența economică. Planificarea strategică în aceste țări ține mai degrabă de tradiție. Succesul economic al companiilor şi țărilor depinde de mulți alți factori.

Analizând situația din 33 de țări, cercetătorul american Scott Shane a constatat că numărul de noi mărci înregistrate pe țară era corelat negativ cu EVI. El a tras concluzia că în culturile care evită incertitudinea ritmul inovațiilor e mai lent.[42] Shane şi colaboratorii lui au chestionat şi angajații a patru companii multinaționale din 30 de țări în legătură cu rolul lor în procesul de inovare. În țările cu o puternică evitare a incertitudinii, angajații se simțeau mai constrânşi de reguli şi reglementări.[43]

D'Iribarne însă are o altă perspectivă. La începutul anilor '90, doi producători de maşini, Renault din Franța şi Volvo din Suedia, au creat o întreprin-

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dere mixtă. În studiile IBM, Franța are un punctaj EVI mare, Suedia unul foarte mic. O echipă mixtă de ingineri și tehnicieni din cele două țări au lucrat împreună la proiectul unui nou model. După câțiva ani, întreprinderea a fost desființată. Sociologii francezi și suedezi i-au chestionat pe cei implicați pentru a afla ce n-a mers și pentru a învăța ceva din această experiență. Iată ce scrie d'Iribarne:

> *În echipa mixtă, nu suedezii, ci francezii veneau cu mai multe inovații. Membrii francezi ai echipei nu ezitau să încerce idei noi și să le apere cu agresivitate. Pe de altă parte, suedezii căutau mereu consensul. Nevoia de consens limita ideile pe care le puteau prezenta, ba chiar și ideile pe care le puteau concepe. Pentru suedezi, exprimarea ideilor se subordona nevoii de înțelegere între oameni; pentru francezi, ea se subordona numai căutării adevărului tehnic. Francezii erau preocupați în primul rând de calitatea deciziilor, suedezii de legitimitatea procesului decizional. În negocierile din cadrul echipei, câștig de cauză aveau de regulă francezii. Ei erau sprijiniți de superiorii lor, care se implicau permanent, în timp ce superiorii suedezi delegaseră responsabilitatea membrilor echipei și nu apăreau niciodată. Riscul acestei structuri asimetrice a fost descoperit prea târziu. Apăruse deja o neîncredere reciprocă la nivelul conducerii superioare, ceea ce a dus la lichidarea întreprinderii mixte.*[44]

Acest caz sugerează că o puternică evitare a incertitudinii nu constrânge neapărat creativitatea, după cum nici slaba evitare a incertitudinii nu-i garantează dezvoltarea liberă. Comparând concluziile lui Shane și d'Iribarne, vedem și că rezultatele cercetărilor sociologice nu sunt independente de naționalitatea cercetătorului.

Anchetele IBM arătaseră deja că preferința de a lucra într-o companie mare față de una mică era corelată pozitiv nu doar cu MAS, dar și cu EVI. În literatura de specialitate, se presupune deseori că marile companii sunt mai puțin inovatoare decât cele mici, cu excepția cazului în care sunt încurajați *intraprenorii* care îndrăznesc să încalce regulile. Termenul a fost creat prin asociație cu cel de *antreprenor* și îi desemnează pe acei întreprinzători independenți care reglează automat funcționarea companiei, fiind, după cum spunea economistul americano-austriac Joseph Schumpeter (1883–1950), principala sursă de inovații dintr-o societate.

Ideile lui Schumpeter au stat la baza unui proiect de cercetare la care au participat Geert și alți colegi olandezi. Proiectul a analizat factorii economici și culturali care influențează procentajele de liber profesioniști din 21 de țări industrializate. Comparația dintre acestea și punctajele EVI ale țărilor respective a dus la o surprinză. Deși ar fi fost de așteptat ca în culturile cu o puternică evitare a incertitudinii mai puțini oameni să riște să devină liber profesioniști, s-a dovedit că lucrurile stau invers: procentajele de

liber profesioniști erau semnificativ corelate *pozitiv* cu EVI. O cercetare ulterioară a arătat că un anume aspect asociat cu evitarea puternică a incertitudinii explica această corelație: nivelul scăzut al stării de bine percepute subiectiv într-o societate. Statutul de liber profesionist era deci ales mai curând în țările în care oamenii erau nemulțumiți de viața lor, decât în țările cu o mai mare toleranță față de necunoscut.[45]

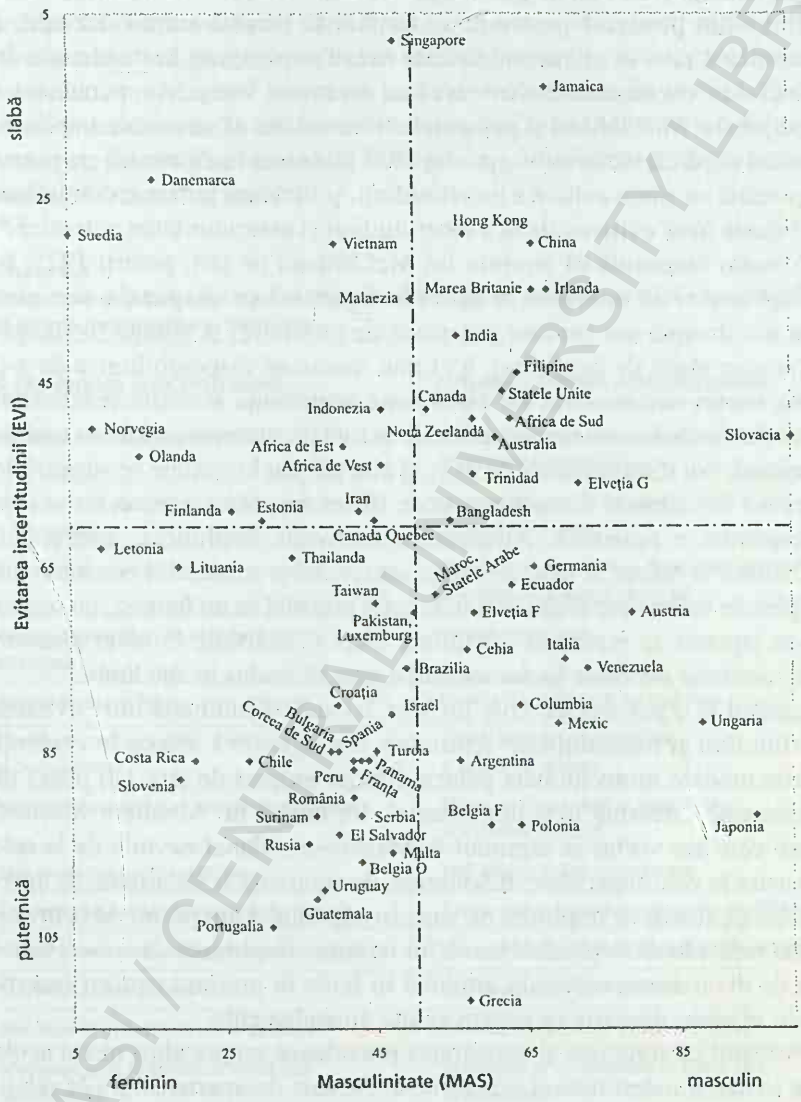
Deși Schumpeter avea dreptate când spunea că antreprenorii inovează mai mult decât ceilalți oameni, noi am găsit un motiv pentru a ne aștepta ca inovația să fie mai mare, nu mai mică, în țările cu EVI mare. Inovația însă e de mai multe feluri. Poate că societățile cu o slabă evitare a incertitudinii se descurcă mai bine în privința inovațiilor la nivel fundamental, dar ele par să se descurce mai greu la transformarea acestora în produse și servicii noi. Aplicarea unor noi procese cere simțul detaliului și punctualitate. Acestea e mai probabil să fie întâlnite în țări cu o puternică evitare a incertitudinii. Marea Britanie are mai multe premii Nobel decât Japonia, dar Japonia a lansat mai multe produse noi pe piața mondială. Se poate vorbi aici despre sinergia între culturile care inovează și cele care aplică – unele oferă idei, celelalte le dezvoltă.

Evitarea incertitudinii, masculinitatea și motivația

Motivarea angajaților e o preocupare fundamentală în management, poate mai cu seamă pentru cei care formează manageri sau scriu cărți de specialitate. Diferențele în evitarea incertitudinii presupun diferențe în tiparele motivaționale, însă ne lămurim mai bine dacă luăm în considerare și dimensiunea masculinitate–feminitate, analizată în capitolul 5. În figura 6.1 sunt reprezentate, pe țări, punctajele pentru evitarea incertitudinii (pe verticală) și pentru masculinitate (pe orizontală).

Utilitatea combinării EVI și MAS în studiul tiparelor motivaționale ne-a fost sugerată de comparația rezultatelor anchetei IBM cu cercetările psihologului David McClelland de la Harvard, cel care în 1961 a publicat *The Achieving Society*, carte devenită între timp clasică. Aici sunt identificate diferite tipare motivaționale dominante în diferite țări. Se disting astfel trei tipuri de motivație: nevoia de împlinire, nevoia de apartenență (asocierea cu alți oameni) și nevoia de putere. Intensitatea fiecărei motivații pentru fiecare țară a fost măsurată printr-o analiză de conținut a poveștilor din cărțile pentru copii. McClelland arată că poveștile pe care copiii le citesc din clasa a doua până în clasa a patra, primele lor lecturi, joacă, pentru națiunile moderne, rolul pe care îl joacă basmele populare în societățile tradiționale. Basmele populare au fost folosite din plin de antropologi pentru a deduce motivațiile ce

Figura 6.1 Masculinitatea în raport cu evitarea incertitudinii



acționează în cadrul popoarele care nu cunosc scrierea; McClelland a vrut să facă același lucru pentru societățile moderne.

Echipa de cercetători a lui McClelland a analizat povești pentru copii dintr-un număr mare de țări, datând din 1925 și din 1950. Pentru fiecare țară

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

şi pentru ambele perioade au fost studiate 21 de poveşti. Fiecărei poveşti şi fiecărei ţări i s-a acordat un punctaj pentru nevoia de împlinire, nevoia de apartenenţă şi nevoia de putere. Teoria lui McClelland era că nevoia de împlinire din poveştile pentru copii trebuia să prezică ritmul dezvoltării economice a ţării în momentul în care aceşti copii ajung la maturitate. În privinţa asta, evenimentele ulterioare l-au contrazis. Totuşi, comparaţia între punctajele lui McClelland şi punctajele IBM a arătat că nevoia de împlinire măsurată după cărţile pentru copii din 1925 (cele mai tradiţionale) era puternic corelată cu *slaba* evitare a incertitudinii, şi încă mai puternic corelată cu combinaţia între evitarea slabă a incertitudinii şi masculinitatea puternică.[46]

Aceasta înseamnă că ierarhia lui McClelland pe ţări, pentru 1925, în privinţa nevoii de împlinire se aşază în figura 6.1 pe diagonala care porneşte din dreapta-sus (nevoie puternică de împlinire) şi ajunge în stânga-jos (nevoie slabă de împlinire). EVI mic înseamnă disponibilitatea de a-ţi asuma riscuri necunoscute, iar MAS mare importanţa acordată rezultatelor palpabile. Ambele sunt componente ale activităţii antreprenoriale în tradiţia americană. Nu e surprinzător că SUA şi alte ţări anglo-saxone se situează în figura 6.1 în cadranul dreapta-sus, unde EVI e mic, MAS e mare, iar nevoia de împlinire e puternică. Alegând ca motivaţie împlinirea, americanul McClelland a ridicat la rang de reţetă *universală* a succesului economic un complex de valori tipic anglo-saxon. E puţin probabil ca un francez, un suedez sau un japonez să privească împlinirea drept o motivaţie la nivel planetar. Însuşi cuvântul *împlinire* [*achievement*] e greu de tradus în alte limbi.[47]

Lăsând la o parte cercetările lui McClelland, combinaţia între evitarea incertitudinii şi masculinitate–feminitate din figura 6.1 scoate în evidenţă diferite modele motivaţionale pentru diferite grupuri de ţări. Un punct de plecare este „ierarhia nevoilor umane" formulată de Abraham Maslow, despre care am vorbit în capitolul 4. Maslow a ordonat nevoile de la cele inferioare la cele superioare: fiziologice, de siguranţă şi securitate, de apartenenţă, de stimă, de împlinire de sine. În capitolul 4 am pornit de la presupuneri individualiste plasând în vârful ierarhiei împlinirea de *sine*. Ţinând cont de diversitatea culturală întâlnită în lume în privinţa evitării incertitudinii şi masculinităţii, se impun şi alte amendamente.

Probabil că siguranţa şi securitatea prevalează asupra altor nevoi acolo unde evitarea incertitudinii e puternică. Nevoia de apartenenţă (de relaţii umane) va prevala asupra nevoii de stimă în culturile feminine, dar în culturile masculine lucrurile stau invers. Astfel, în figura 6.1, factorii motivaţionali supremi – dacă în alte privinţe, cum ar fi tipul muncii, lucrurile stau la fel – vor fi: împlinirea (personală sau a grupului) şi stima în colţul din dreapta-sus (Statele Unite etc.); împlinirea şi apartenenţa în colţul din stân-

ga-sus (Suedia etc.); securitatea şi stima în colţul din dreapta-jos (Japonia, Germania etc.); securitatea şi apartenenţa în colţul din stânga-jos (Franţa etc.).

În această clasificare, cele cinci categorii ale lui Maslow au fost păstrate, dar au fost reordonate după tiparul cultural predominant al ţării. Ne putem întreba dacă nu cumva ar trebui să adăugăm şi alte nevoi, care lipseau din modelul lui Maslow pentru că nu erau recunoscute în mediul clasei mijlocii americane de la jumătatea secolului XX, când Maslow s-a format. Alte nevoi, despre care am vorbit în capitolele anterioare, ar fi: respectul, armonia, „obrazul" şi datoria.

Tabelul 6.4
Diferenţele esenţiale dintre societăţile cu slabă şi cele cu puternică evitare a incertitudinii III: Munca, organizaţia şi motivaţia

SLABĂ EVITARE A INCERTITUDINII	PUTERNICĂ EVITARE A INCERTITUDINII
Mai dese schimbări de serviciu	Mai rare schimbări de serviciu, echilibru precar între viaţă şi muncă
Nu trebuie să existe mai multe reguli decât e strict necesar	Nevoie psihologică de reguli, chiar dacă ele sunt ineficiente
Munceşti din greu doar când e nevoie	Nevoie psihologică de a fi ocupat; pornire lăuntrică de a munci din greu
Timpul e un sistem de referinţă pentru orientare	Timpul costă bani
Ambiguitatea şi haosul sunt tolerate	Nevoie de precizie şi formalizare
Credit acordat pregătirii generale şi bunului-simţ	Credit acordat specialiştilor şi soluţiilor tehnice
Managerii superiori se ocupă de strategie	Managerii superiori se ocupă de activitatea curentă
Mai multe mărci înregistrate	Mai puţine mărci înregistrate
Concentrare asupra procesului de decizie	Concentrare asupra conţinutului deciziilor
Intraprenori relativ independenţi de reguli	Intraprenori constrânşi de regulile existente
Mai puţini liber profesionişti	Mai mulţi liber profesionişti
Mai buni la inovaţii decât la aplicaţii	Mai buni la aplicaţii decât la inovaţii
Motivaţie prin împlinire şi stimă sau apartenenţă	Motivaţie prin securitate şi stimă sau apartenenţă

Tabelul 6.4 sintetizează diferenţele esenţiale legate de muncă, organizaţie şi motivaţie dintre societăţile cu slabă şi cele cu puternică evitare a incertitudinii. Din nou, majoritatea situaţiilor din viaţa reală se află undeva între extreme.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evitarea incertitudinii, cetățeanul și statul

În țările cu o puternică evitare a incertitudinii legile sunt de regulă mai precise decât în cele cu o slabă evitare a incertitudinii. Germania, de pildă, are legi pentru eventualitatea în care toate celelalte legi ar deveni inaplicabile (*Notstandsgesetze* – legi pentru situații de urgență), în timp ce Marea Britanie nu are nici măcar o constituție. Relațiile de muncă au fost codificate până în cel mai mic detaliu în Germania, în timp ce încercările de a ratifica o Lege a Relațiilor Industriale în parlamentul britanic au fost de fiecare dată sortite eșecului.

În țările cu o slabă evitare a incertitudinii predomină sentimentul că, dacă legile nu funcționează, ele trebuie abrogate sau modificate. În țările cu o puternică evitare a incertitudinii, legile pot răspunde nevoii de securitate chiar dacă nu sunt respectate – exact la fel ca preceptele religioase.

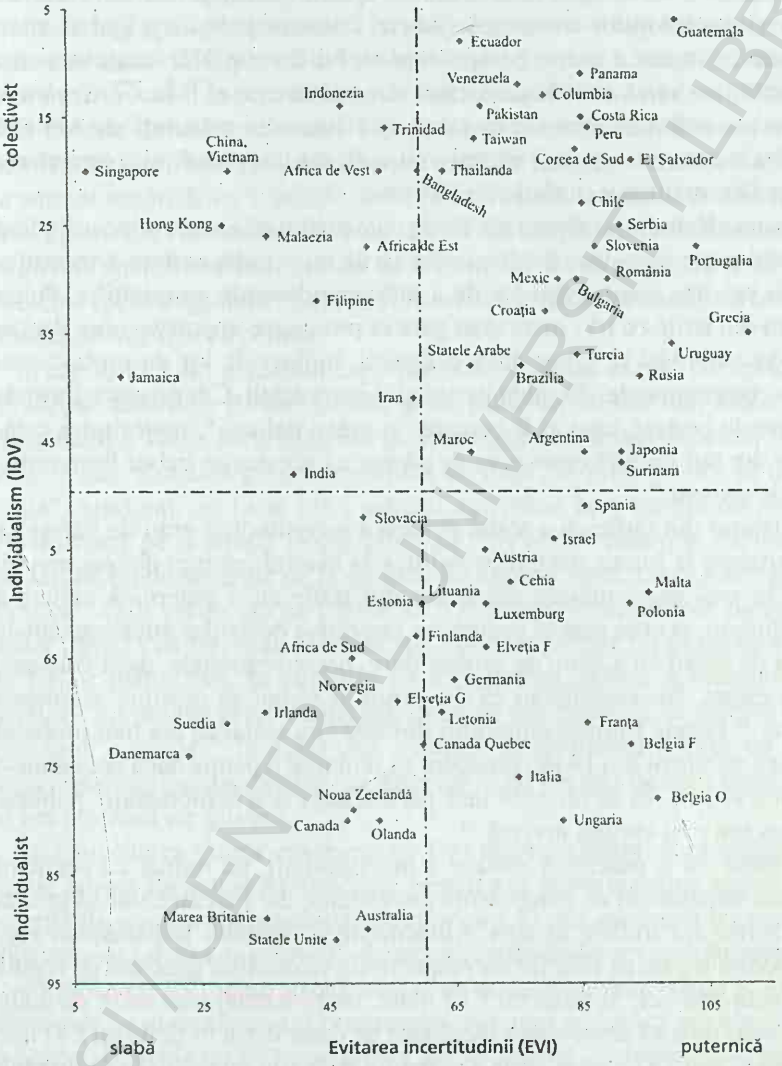
Una e promulgarea legilor, alta e aplicarea lor. Experți juridici ai Băncii Mondiale, în colaborare cu firme de avocatură din peste 100 de țări, au cules informații privind durata în fiecare țară a două proceduri civile relativ simple: încasarea unui cec neacoperit (refuzat de bancă) și evacuarea chiriașilor pentru neplata chiriei. Durata a variat de la 40 de zile la trei ani, iar pentru cele 67 de țări pentru care existau punctaje IBM, duratele ambelor proceduri erau semnificativ corelate cu EVI, dar nu erau corelate cu ceilalți indici sau cu avuția națională.[48] În țările cu o puternică evitare a incertitudinii există o sumedenie de legi, dar, în aceste două cazuri simple, cetățeanul așteaptă mult ca ele să fie puse în aplicare – poate și fiindcă cetățenii nici măcar nu încearcă.

Influența evitării incertitudinii asupra legislației unei țări depinde și de gradul ei de individualism sau colectivism. În figura 6.2 sunt reprezentate grafic aceste două dimensiuni. În timp ce în țările individualiste cu o puternică evitare a incertitudinii regulile tind să fie explicite și consfințite prin legi (comunicare cu context sărac, vezi capitolul 4), în țările colectiviste cu o puternică evitare a incertitudinii regulile sunt adesea implicite și au rădăcini în tradiție (comunicare cu context bogat). Acesta e fără îndoială cazul Japoniei și aici e punctul delicat în negocierile dintre țările occidentale și Japonia în legătură cu deschiderea piețelor japoneze pentru produsele occidentale. Japonezii susțin pe drept cuvânt că nu există reguli formale care împiedică aducerea produselor străine în țară, dar potențialii importatori occidentali se lovesc de numeroasele reguli implicite ale sistemului de distribuție japonez, pe care nu le înțeleg.

Consecințele evitării incertitudinii asupra relației dintre autorități și cetățeni diferă de cele ale distanței față de putere, pe care le-am prezentat în

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 6.2 Evitarea incertitudinii în raport cu individualismul



capitolul 3. În țările cu DIP mare, autoritățile se bucură de mai multă putere incontrolabilă, de un statut mai înalt și de mai multe recompense materiale decât în țările cu DIP mic. În țările cu EVI mare, se presupune că autoritățile sunt mai calificate decât în țările cu EVI mic. În acest din urmă caz,

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

inegalitatea nu rezidă în *puterea*, ci în *competența* autorităților în raport cu cetățenii.

Expresia *competența cetățeanului* a apărut pentru prima oară într-un studiu al politologilor americani Gabriel Almond și Sidney Verba: ei au constatat că raportul dintre competența atribuită simplului cetățean și cea a autorităților varia mult în cele cinci țări studiate de ei.[49] În *Consecințele culturii* am arătat că acea competență a cetățeanului măsurată de Almond și Verba e puternic corelată negativ cu evitarea incertitudinii: competența percepută e mai mare în țările cu EVI mic.

Într-un alt studiu, cetățenii din țările cu o puternică evitare a incertitudinii erau mai puțin optimiști decât cei din țările cu o slabă evitare a incertitudinii în privința posibilității lor de a influența deciziile autorităților. Puțini cetățeni din țările cu EVI mare erau gata să protesteze împotriva unor decizii luate de autorități și, chiar dacă o făceau, mijloacele lor de protest erau relativ convenționale, de pildă petiții și demonstrații. Cât privește formele extreme de protest, cum ar fi boicotul și greva italiană*, majoritatea cetățenilor din țări cu EVI mare erau de părere că acestea ar trebui ferm reprimate de guvern.[50]

Cetățenii din țările cu o slabă evitare a incertitudinii erau de părere că pot participa la luarea deciziilor politice la nivelul cel mai de jos, nivelul local. În mai mare măsură decât cei din țările cu o puternică evitare a incertitudinii, ei erau gata să protesteze împotriva deciziilor guvernamentale și erau de acord cu acțiuni de protest dure, neconvenționale, dacă cele moderate eșuau. Nu considerau că guvernul ar trebui să reprime asemenea proteste.[51] Datele Eurobarometrului din 2007 au arătat că era mai probabil ca tinerii europeni din 19 țări prospere să semneze o petiție dacă erau dintr-o țară cu EVI mic. În ce privește însă participarea la o demonstrație publică, tendința era mai curând inversă.[52]

În țările cu o puternică evitare a incertitudinii, nu numai că cetățenii erau mai dependenți de competența guvernului, dar păreau chiar să creadă că lucrurile așa trebuie să stea. Autoritățile și cetățenii împărtășeau aceleași norme legate de rolurile lor respective. Autoritățile gândeau de regulă în termeni juridici: în țările cu EVI mare, un procentaj mai mare de înalți funcționari publici absolviseră facultatea de drept decât în țările cu EVI mic (un articol din 1977 arăta că în Germania 65% din ei absolviseră dreptul, față de 3% în Marea Britanie).[53] Funcționarii publici din țările cu EVI mare nutreau mai curând dispreț față de politicieni și procesul politic; în țările cu EVI mic sentimentele lor erau mai ponderate.

---

* Formă de protest în care participanții ocupă întreprinderea, paralizând întreaga activitate. (*N. t.*)

Cetățenii din țările cu o puternică evitare a incertitudinii erau mai puțin interesați de politică și mai puțin înclinați să aibă încredere în politicienii și funcționarii publici din țara lor. Deși am văzut că în aceste țări sunt în general mai multe legi și dispoziții, aceasta nu se traduce printr-o mai mare încredere în sistemul juridic.[54] Cetățenii din țările cu o slabă evitare a incertitudinii participau mai frecvent la activități și asociații voluntare în folosul societății.

O familie de americani care locuia într-o suburbie din Bruxelles era deranjată de zgomotul tot mai mare provocat de un aeroport din apropiere. Au adresat autorităților o petiție în care le cereau să ia măsuri pentru reducerea zgomotului. Doar familiile de străini din cartier au vrut să semneze. Belgienii (aparținând unei culturi cu EVI mare) fie au negat că ar fi vreo problema („Care zgomot?"), fie au refuzat să semneze, pe motiv că oricum autoritățile vor ignora petiția.[55]

În capitolul 5 am prezentat experimentul cu „pixul căzut" întreprins de psihologul american Robert Levine și de studenții săi din mai multe țări. Experimentul făcea parte dintr-un proiect legat de comportamentul transcultural care includea și un experiment de tipul „să ajuți un orb să treacă strada". Studenții au jucat rolul orbului așteptând la o trecere de pietoni semaforizată pe o stradă foarte circulată. „A ajuta" însemna ca, într-un răstimp de 60 de secunde de la aprinderea luminii verzi, cineva să-i spună „orbului" că e verde sau să-l ajute să traverseze. Procentajele pietonilor săritori din 23 de țări erau semnificativ corelate pozitiv cu punctajele EVI ale țărilor respective. În culturile cu o puternică evitare a incertitudinii trecătorii nu puteau privi indiferenți cum un orb continuă să aștepte când semaforul e verde.[56] În acest caz, evitarea incertitudinii a avut un efect *pozitiv* asupra responsabilizării cetățenilor – dar cel față de care reacționau nu era propriul lor guvern.

În majoritatea țărilor europene cu EVI mare, cetățenii sunt obligați să poarte asupra lor actele de identitate pentru a se putea legitima atunci când autoritățile le-o cer. În majoritatea țărilor cu EVI mic nu există o asemenea obligație, iar sarcina de a dovedi identitatea cetățeanului revine autorităților.[57]

În țările cu EVI mare există mai mult conservatorism, chiar și la partidele care se autointitulează progresiste, și o mai puternică nevoie de lege și ordine. În țările cu EVI mic lumea are în general concepții mai liberale. Aici atitudinea față de tineri e mai curând pozitivă, în vreme ce în țările cu EVI mare tinerii sunt priviți deseori cu suspiciune.[58] Și reciproca poate fi valabilă: mulți șansonetiști francezi au scris cântece în care adulții apar într-o lumină negativă, de pildă George Brassens, Pierre Chastellain, Catherine Leforestier, Henri Tachan.[59] Țările cu EVI mare e mai probabil să aibă minorități extremiste în peisajul lor politic decât țările cu EVI mic, și e mai probabil

ca ele să interzică grupări politice ale căror idei sunt considerate periculoase. Grupările scoase în afara legii pot duce o existență subterană sau pot chiar recurge la terorism. În aceste țări sunt mai mulți teroriști autohtoni.

Evitarea incertitudinii și corupția

Un fenomen care afectează funcționarea statului, iar uneori și pe cea a organizațiilor private, este corupția. Venituri colaterale, oficiale și neoficiale, există pretutindeni în lume. Problema e cum definim corupția. Vorbim de corupție atunci când oamenii se folosesc de poziția lor pentru a se îmbogăți pe căi ilegale sau când cetățenii cumpără colaborarea autorităților în beneficiu propriu. Ce se poate spune însă despre sumele mari cheltuite în unele țări pentru a face lobby, lucru care, deși formal nu încalcă legea, are motivații asemănătoare? Ce se poate spune despre primele exagerate pe care și le acordă lor înșiși sau unii altora directorii executivi din unele companii? În Japonia, China și multe alte culturi, a oferi cadouri e un ritual important, iar granița dintre cadou și mită e vagă. Un purist poate considera chiar și bacșișul o formă de mită.

Din 1995 Transparency International, o organizație neguvernamentală cu sediul la Berlin, publică anual pe internet un Indice al Percepției Corupției (IPC) pentru un număr mare de țări. IPC combină informații provenind din cel puțin 13 surse diferite din mediul afacerilor, presă și serviciile externe, și ia valori de la 10 (țară perfect „curată") la 1 (țară extrem de coruptă). Analiza pe care am făcut-o punctajelor IPC pe 2008 arată că, în întreaga lume, ele depind puternic de avuția națională – sau mai curând de sărăcia națională. Jumătatea mai bogată a celor 73 de țări pentru care aveam toate datele necesare era și jumătatea mai „curată", și reciproc. Doar patru dintre țările sărace erau mai „curate" decât media, și doar cinci dintre țările bogate erau mai corupte decât media.[60]

În condiții de sărăcie, să obții bani pe căi ilicite nu ține doar de lăcomie – în joc poate fi supraviețuirea. Funcționarii de stat, polițiștii și profesorii din țările sărace sunt deseori atât de prost plătiți, încât fără venituri colaterale nu-și pot hrăni familiile, iar obiceiul de a colecta asemenea venituri e răspândit în întregul sistem.

Pentru țările bogate, diferențele de bogăție nu mai explică diferențele de IPC. În schimb, printre cele mai bogate 30 de țări din setul nostru de date, mai mult de jumătate din diferențele punctajelor IPC pe 2008 puteau fi explicate de EVI.[61] Lordului Acton, politicianul britanic din secolul XIX care a devenit profesor la Cambridge, îi datorăm celebrul aforism „Puterea corupe, iar puterea absolută corupe absolut". Lucrul rămâne pesemne valabil, numai că de cele mai multe ori puterea nu e absolută, ci relativă – iar cu cât cetă-

țenii se simt mai puțin competenți în fața reprezentanților autorității, cu atât acestora din urmă le e mai ușor să recurgă la practici ilegale.

Desigur, nu există corupție fără corupți. În afară de IPC, Transparency International publică periodic un Indice al Plătitorilor de Mită (IPM). Pentru 22 de țări exportatoare, punctajele IPM pe 2008 nu erau corelate cu EVI, ci erau corelate negativ cu avuția națională a țării exportatoare – exportatorii din țări mai sărace precum China și India plăteau mai mult mită. În plus, distanța față de putere a țării exportatoare juca și ea un rol important – exportatorii din țări cu DIP mare plăteau mai mult mită.[62]

Tabelul 6.5 sintetizează diferențele esențiale legate de politică și stat dintre societățile cu slabă și cele cu puternică evitare a incertitudinii.

Tabelul 6.5
Diferențele esențiale dintre societățile cu slabă și cele cu puternică evitare a incertitudinii IV: Cetățeanul și statul

SLABĂ EVITARE A INCERTITUDINII	PUTERNICĂ EVITARE A INCERTITUDINII
Legi sau reguli nescrise puține și generale	Legi sau reguli nescrise numeroase și precise
Dacă legile nu pot fi respectate, ele trebuie schimbate	Legile sunt necesare, chiar dacă nu pot fi respectate
Reacție rapidă în cazul apelului la justiție	Reacție lentă în cazul apelului la justiție
Competența cetățenilor în raport cu autoritățile	Incompetența cetățenilor în raport cu autoritățile
Protestele cetățenilor sunt acceptabile	Protestele cetățenilor trebuie reprimate
Funcționarii publici nu trebuie să fie absolvenți de drept	Funcționarii publici trebuie să fie absolvenți de drept
Funcționarii publici au o atitudine favorabilă față de procesul politic	Funcționarii publici au o atitudine defavorabilă față de procesul politic
Cetățenii sunt preocupați de politică	Cetățenii nu sunt preocupați de politică
Cetățenii au încredere în politicieni, funcționarii publici și sistemul juridic	Cetățenii au o atitudine negativă față de politicieni, funcționarii publici și sistemul juridic
Participare ridicată în asociații și mișcări voluntare	Participare scăzută la asociații și mișcări voluntare
Autoritățile trebuie să dovedească identitatea cetățeanului	Cetățeanul trebuie să-și poată dovedi oricând identitatea
Observatorii externi percep o corupție mai scăzută	Observatorii externi percep o corupție mai mare
Liberalism	Conservatorism, lege și ordine
Atitudini pozitive față de tineri	Atitudini negative față de tineri
Toleranță, chiar și față de ideile extreme	Extremism și reprimarea extremismului

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evitarea incertitudinii, xenofobia și naționalismul

În 1983, o liceană de 16 ani din Rotterdam, pe care o vom numi Anneke, a participat la un program de schimb de experiență pentru tineret între Olanda și Austria. A locuit la familia unui profesor de liceu dintr-un oraș austriac de mărime mijlocie. Familia era compusă din domnul dr Riedl, soția acestuia, fata lor Hilde (de aceeași vârstă cu Anneke) și doi băieți mai mici.

Anneke era colegă de școală cu Hilde. Germana ei s-a îmbunătățit repede. Duminicile mergea la biserică împreună cu gazdele, catolici fervenți. Anneke era protestantă, dar nu conta – îi plăceau cântecele bisericești. Își adusese cu ea vioara, iar după școală cânta acompaniată la pian de Hilde.

La vreo două luni după sosirea ei, în timpul cinei, a venit vorba despre evrei. Familia Riedl părea să aibă prejudecăți formidabile în această privință, ceea ce pe Anneke a deranjat-o. A întrebat-o pe doamna Riedl dacă cunoștea vreun evreu. „Bineînțeles că nu!" i-a răspuns ea.

Anneke simțea că i se urcă sângele la cap. „Ei bine, acum cunoașteți unul", a zis ea. „Eu sunt evreică. Mama e dintr-o familie de evrei și, după tradiția evreiască, dacă ai o mamă evreică ești și tu evreu."

Cina s-a încheiat în tăcere. În dimineața următoare domnul Riedl a luat-o de-o parte pe Anneke și i-a spus că nu mai putea să mănânce împreună cu ei. Va lua masa separat. Nici la biserică nu mai putea merge cu ei. Trebuia să li se fi spus că e evreică. Anneke s-a întors în Olanda câteva zile mai târziu.[63]

Printre membrii Uniunii Europene, Austria și alte țări central-europene incluse în studiile IBM și în replicările lor au avut, pentru evitarea incertitudinii, un punctaj relativ mare. În această parte a Europei, prejudecățile etnice, inclusiv antisemitismul, au fost violente timp de secole. Până în anii '30, la Viena a existat o comunitate evreiască numeroasă. Mulți dintre marii intelectuali austrieci au fost evrei – de pildă, Sigmund Freud. În 1936 Germania nazistă a invadat Austria. Evreii austrieci s-au refugiat în număr mare, mulți dintre ei în Statele Unite. Cei care n-au făcut-o au pierit în holocaustul nazist. După 1945 puțini evrei au rămas în Austria.[64] Povestea noastră adevărată arată că prejudecata poate supraviețui, poate chiar spori nestăvilit, mult timp după ce obiectul ei a dispărut.

Părinții Riedl din povestea noastră au fost programați să nutrească sentimentul că ce e diferit este periculos, iar ei le-au transmis sentimentul copiilor. Nu știm cum au perceput incidentul copiii Riedl sau dacă au căpătat aceleași prejudecăți ca părinții lor. Sentimentul pericolului poate fi îndreptat împotriva minorităților (chiar și a minorităților din trecut), împotriva imigranților și refugiaților și împotriva cetățenilor altor țări. Datele din

raportul Comisiei Europene *Rasism și xenofobie în Europa* (1997) au arătat că opinia după care imigranții trebuie expulzați era puternic corelată cu evitarea incertitudinii. Din studiul IBM rezultase deja că managerii străini erau mai greu acceptați în țările cu EVI mare.[65]

Sentimentele față de celelalte națiuni variază nu doar în funcție de evitarea incertitudinii, ci și de masculinitate. Această combinație a fost prezentată în figura 6.1. Puterile Axei din al Doilea Război Mondial (Germania, Italia și Japonia) se aflau în cadranul dreapta-jos: puternică evitare a incertitudinii plus masculinitate. În condițiile premergătoare războiului, tendințele etnocentrice, xenofobe și agresive au putut mai lesne deveni dominante în aceste țări decât în țări cu alte tipare culturale. Fascismul și rasismul își găsesc cel mai fertil sol în culturi cu o puternică evitare a incertitudinii și cu valori masculine pronunțate. Paradoxal, în anii postbelici, aceleași valori au contribuit la rapida refacere economică a acestor țări. În condiții diferite, punctele slabe ale unei culturi devin punctele ei forte.

Combinația evitarea incertitudinii–individualism, ilustrată de figura 6.2, sugerează diferitele căi prin care societățile tratează conflictele dintre grupuri. Existența diverselor grupuri etnice, lingvistice sau religioase între granițele unei țări e un fapt istoric; unele țări sunt mai omogene decât altele. Felul în care populația și guvernul tratează asemenea conflicte e însă un fenomen cultural. În țările din colțul dreapta-sus, puternica evitare a incertitudinii („ce e diferit este periculos") se combină cu excluziunea colectivistă (o identificare puternică cu grupurile interne). Astfel de țări încearcă deseori să elimine conflictul dintre grupuri negându-i existența și încercând fie să asimileze, fie să reprime minoritățile. În aceste țări, riscul izbucnirii unor dispute violente între grupuri e mare, pentru că și minoritățile au adesea aceleași valori care țin de puternica evitare a incertitudinii și de colectivism. Țările cu grave conflicte între grupuri din cadranul dreapta-sus (figura 6.2) sunt Serbia, țările arabe și Turcia. Indonezia și țările africane se află în apropierea acestui cadran.

Țările din colțul stânga-sus în figura 6.2, ca Malaezia și Singapore, chiar dacă conțin diferite grupuri cu identități pronunțate, e mai probabil să găsească un *modus vivendi* în care grupurile se tolerează și se completează reciproc. În țările din colțul dreapta-jos există adesea grave antagonisme între minorități sau grupuri etnice, religioase ori lingvistice (Belgia!), dar universalismul statului individualist încearcă să garanteze respectarea drepturilor tuturor, iar extremismul față de ceilalți se întâlnește doar în zonele periferice ale politicii. În fine, în țările din colțul stânga-jos, de pildă Statele Unite, o majoritate va susține integrarea minorităților și drepturi egale

pentru toți, cel puțin în teorie. Un eveniment precum atacul terorist din 11 septembrie 2001 supune această toleranță unui test dur, după cum au constatat americanii de origine arabă și cei care seamănă cu arabii.

Puternica evitare a incertitudinii, ducând la intoleranță față de cei care nu se înscriu în normă și față de minorități, a avut uneori consecințe grave pentru țările în cauză. Expulzarea evreilor din Spania și Portugalia de către regii catolici de după *Reconquista* Peninsulei Iberice (1492) a făcut ca aceste țări să-i piardă pe unii dintre cei mai întreprinzători cetățeni și a contribuit probabil la decăderea imperiului în secolele următoare. Un grup de evrei iberici s-a stabilit în Olanda și a jucat un rol important în expansiunea colonială olandeză din secolul XVII. Alte grupuri au plecat în Costa Rica, țară care și astăzi este o excepție de la acel *personalismo* latino-american (vezi capitolul 4). În istoria mai recentă, exodul din Germania hitleristă al unor mari savanți, mulți dintre ei evrei, a permis americanilor să construiască bomba atomică.

Evitarea incertitudinii, religia și ideile

Am arătat în acest capitol că religia e una dintre căile prin care oamenii își domină anxietatea. Credințele și ritualurile religioase ne ajută să acceptăm incertitudinile împotriva cărora nu ne putem apăra. Unele religii oferă certitudinea absolută a vieții de după moarte.

Gruparea țărilor în funcție de punctajul EVI din tabelul 6.1 e oarecum asociată cu religia lor dominantă. Majoritatea țărilor ortodoxe și catolice au un punctaj mare, excepție făcând Filipine și Irlanda. Țările musulmane au în general un punctaj mediu, țările protestante unul sub medie, iar țările budiste și hinduiste unul mediu spre foarte mic, excepție făcând Japonia.

O problemă în clasificarea țărilor în funcție de religie este aceea că toate marile religii ale lumii sunt eterogene. Catolicii polonezi, peruvieni, italieni și olandezi sunt foarte diferiți. În Indonezia, Iran, Arabia Saudită și țările balcanice, islamul înseamnă lucruri foarte diferite pentru credincioși și pentru țările respective. În Thailanda, Singapore și Japonia, budismul are consecințe afective și practice greu de comparat.

Desigur, convertirea religioasă, după cum am lăsat să se înțeleagă în capitolul 1, nu produce o schimbare totală a valorilor culturale. Complexele de valori descrise de dimensiunile distanță față de putere, individualism sau colectivism, masculinitate sau feminitate și evitarea incertitudinii par să fi supraviețuit convertirilor religioase. Aceste complexe de valori pot chiar să fi influențat măsura în care o populație a fost receptivă la anumite religii și felul în care religia acceptată a evoluat în acea țară. Misticismul

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

indonezian (javanez) a supraviețuit convertirilor hinduistă, budistă, musulmană și creștină. În țările creștine, Reforma a separat aproape perfect țările europene aflate odinioară sub Imperiul Roman de restul. Toate țările care făcuseră parte din imperiu (cele în care acum se vorbesc limbi romanice) au respins Reforma și au rămas catolice; majoritatea celorlalte au devenit protestante sau mixte. Polonia și Irlanda n-au aparținut niciodată Imperiului Roman, dar în cazul lor catolicismul le-a oferit o identitate împotriva asupritorilor necatolici.

Pentru stabilirea unei relații între evitarea incertitudinii și credința religioasă trebuie să facem o distincție între religiile occidentale și cele orientale. Religiile occidentale (iudaismul, creștinismul, islamismul) se întemeiază pe revelația divină, și toate trei își au obârșia în ceea ce numim azi Orientul Mijlociu. Ce deosebește religiile occidentale de cele orientale e importanța dată Adevărului cu A mare. Religiile occidentale ale revelației pornesc toate de la presupunerea că există un Adevăr absolut care exclude toate celelalte adevăruri și pe care omul îl poate deține. Diferența între societățile cu puternică și cele cu slabă evitare a incertitudinii care aderă la asemenea religii ține de gradul de certitudine necesar pentru a ajunge la acest adevăr. În culturile cu o puternică evitare a incertitudinii se crede îndeobște că „Există un singur Adevăr, iar noi îl deținem. Toți ceilalți se înșală". Deținerea acestui Adevăr e singura cale spre mântuire și scopul suprem al vieții. Consecința faptului că ceilalți se înșală poate fi încercarea de a-i converti, de a-i evita sau de a-i ucide.

Culturile din Occident cu o slabă evitare a incertitudinii cred și ele în Adevăr, dar simt în mai mică măsură nevoia să creadă că doar ele îl dețin. „Există un singur Adevăr, iar noi îl căutăm. Și alții sunt în căutarea lui, iar noi acceptăm ca pe o realitate a vieții faptul că ei caută în direcții diferite." Una dintre certitudinile acestor culturi e că Dumnezeu nu vrea ca un om să fie persecutat pentru credința lui.

Secole de-a rândul Biserica Catolică a menținut Inchiziția, care a ucis mulți oameni care gândeau altfel și a interzis sau ars cărți; chiar și în zilele noastre unele cărți sunt interzise de Biserica Catolică. În Iran, ayatolahul Ruhollah Khomeini a interzis, puțin înainte de moartea sa din 1989, romanul *Versetele satanice* de Salman Rushdie și i-a îndemnat pe toți credincioșii să-i omoare pe autor și pe editori. E oarecum surprinzător că mulți creștini au fost atât de șocați de asta, ținând cont de intoleranța religioasă din istoria țărilor lor. Cu unele excepții, iar gestul lui Khomeini e una dintre ele, de-a lungul istoriei Islamul a fost mai tolerant cu celelalte religii decât catolicismul. Cruciadele medievale, care au costat sute de mii de vieți, au fost

rezultatul intoleranței creștine, nu musulmane. În Imperiul Otoman, „Popoarele Cărții" (evreii și creștinii) erau tolerate și își puteau practica religia, atâta timp cât plăteau un bir. Pe de altă parte, până și creștinii protestanți, considerați de regulă mai toleranți, au ucis în numele religiei – de pildă, pe Michel Servet, ars pe rug de adepții lui Jean Calvin la Geneva în 1553. În secolele din urmă, națiunile protestante au ars pe rug presupuse vrăjitoare. La începutul secolului XXI predicatori creștini fundamentaliști au spus că seria Harry Potter a lui J.K. Rowling e lucrarea diavolului.

Mărturisirea păcatelor e o practică perfect adaptată tiparului cultural de evitare puternică a incertitudinii. Dacă o regulă nu poate fi respectată, spovedania e o cale de a păstra regula și de a da vina pe individ. La catolici, confesiunea ia forme relativ blânde și discrete; comunismul militant din Uniunea Sovietică în vremea lui Stalin a făcut din ea un spectacol public. În culturile cu o slabă evitare a incertitudinii există tendința de a schimba o regulă, dacă e clar că nu poate fi respectată.

Religiile orientale sunt mai puțin preocupate de Adevăr. Ideea că există un singur Adevăr pe care îl poți deține le e străină. Aici nu e vorba numai de acceptarea incertitudinii, dar despre aceasta vom mai vorbi în capitolul 7.

În rândul țărilor majoritar creștine există o corelație puternică între procentajul populației catolice (în raport cu cea protestantă) și punctajul EVI al țării. Există de asemenea o corelație cu masculinitatea: acolo unde catolicismul predomină, predomină de regulă și valorile masculine – de pildă, în refuzul de a permite femeilor accesul la funcții de conducere (vezi capitolul 5).[66] Corelația cu evitarea incertitudinii e ușor de interpretat: Biserica Catolică oferă credincioșilor ei o certitudine care lipsește majorității grupurilor protestante (cu excepția câtorva secte mici). Biserica Catolică atrage culturile care au nevoie de o asemenea certitudine. În țările protestante, culturile dominante au făcut ca oamenii să aibă mai puțin nevoie de certitudine. Cine are nevoie de ea își găsește un cămin spiritual în secte și grupări fundamentaliste.

În islamism și în iudaism există de asemenea un conflict vizibil între facțiuni cu o mai puternică sau mai slabă evitare a incertitudinii – primele dogmatice, intolerante, fanatice și fundamentaliste („Există un singur Adevăr, iar noi îl deținem"), celelalte pragmatice, tolerante, liberale și deschise către lumea modernă. În ultimii ani, aripile fanatice ale celor trei religii ale revelației au devenit mai active și mai sonore. De-a lungul istoriei, fanatismul și-a surpat întotdeauna propriile-i temelii, așa încât există speranța că excesele nu vor dura.

Ce e valabil pentru religii se aplică și ideologiilor politice care pot deveni neoreligii seculare. În multe locuri marxismul a fost un exemplu. Pe vremea când Germania de Est era comunistă, fațada Universității din Leipzig era pavoazată cu o lozincă scrisă cu litere de-o șchioapă: „*Der Marxismus ist allmächtig, weil er wahr ist!*" (Marxismul e atotputernic pentru că e adevărat!).[67] În culturile cu o puternică evitare a incertitudinii găsim ideologii politice intolerante, în cele cu o slabă evitare a incertitudinii, ideologii tolerante. Respectul față de ceea ce numim drepturile omului presupune toleranța față de oamenii cu idei politice diferite. Încălcarea drepturilor omului în unele țări se întemeiază pe puternica evitare a incertitudinii care e proprie acelei culturi. În alte țări e mai curând rezultatul luptei pentru putere (și se leagă de distanța față de putere) sau al conflictelor între grupurile colectiviste.

În domeniul filozofiei și științei,[68] marile teorii e mai probabil să fie concepute în culturi cu o puternică evitare a incertitudinii decât în cele cu o slabă evitare a incertitudinii. Căutarea Adevărului e o motivație esențială pentru un filozof. În Europa, Germania și Franța au dat mai mulți filozofi importanți decât Marea Britanie și Suedia (de pildă, Descartes, Hegel, Kant, Marx, Nietzsche și Sartre). Culturile cu o slabă evitare a incertitudinii au dat mari empiriști, oameni care își făuresc concluziile mai degrabă prin observații și experimente decât prin pură reflecție (ca Newton, Linnaeus și Darwin).

Când am fost solicitați să recenzăm manuscrise trimise spre publicare în reviste științifice, am observat că articolele scrise de germani și francezi prezintă adesea concluzii generale, nesusținute de date. Articolele britanicilor și americanilor prezintă o analiză detaliată a datelor, dar evită să tragă concluzii îndrăznețe. Germanii și francezii au tendința să raționeze prin deducție, britanicii și americanii prin inducție.[69]

Disputele științifice au uneori un substrat cultural. Un faimos exemplu e discuția dintre fizicianul german Albert Einstein (1879–1955) și colegul său danez Niels Bohr (1885–1962) legată de întrebarea dacă anumite procese din interiorul atomului sunt guvernate de legi sau sunt aleatoare. „Nu-mi pot închipui că Dumnezeu dă cu zarul" se pare că a spus Einstein, dar Bohr putea. Cercetări recente au dovedit că Bohr avea dreptate, nu Einstein. Punctajul Danemarcei pentru evitarea incertitudinii e extrem de mic (poziția 74, punctaj 23).

Gradul de evitare a incertitudinii dintr-o societate e reflectat de disponibilitatea oamenilor cu convingeri diferite de a fi prieteni în particular. Relatări despre oameni de știință care au rupt relațiile de prietenie în urma unui dezacord pe teme științifice provin de regulă din țări cu EVI mare – de pildă,

conflictul dintre psihiatrii Sigmund Freud (Austria) și Carl Gustav Jung (Elveția). În țările cu o slabă evitare a incertitudinii, opiniile științifice diferite nu exclud neapărat prietenia.

Înaintea și în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, mulți oameni de știință germani și austrieci de origine evreiască sau antinazişti s-au refugiat în general în Marea Britanie și Statele Unite. Exemple sunt Albert Einstein, Sigmund Freud, Karl Popper, Kurt Lewin și Theodor Adorno. Această „infuzie de materie cenușie" a fost deosebit de benefică pentru țările-gazdă. Cei mai tineri dintre refugiați au avut contribuții științifice importante în noua lor patrie. Ei au îmbinat predilecția central-europeană pentru teorie (înrădăcinată într-o puternică evitare a incertitudinii) cu tendința anglo-americană spre empirism, stimulată de o slabă evitare a incertitudinii.

Unii refugiați au trăit un șoc cultural. Fost sociolog la Frankfurt, Herbert Marcuse s-a confruntat cu ceea ce el numea *toleranță represivă* atunci când, aflat în California, aducea critici la adresa societății moderne. Termenul e absurd, din moment ce represiunea și toleranța se exclud reciproc, dar el reflectă stânjeneala resimțită de Marcuse când încerca să fie provocator așteptându-se la o dezbatere aprinsă în stil german și confruntându-se cu o toleranță intelectuală în stil american.

Marieke de Mooij a arătat că valorile culturale pot fi recunoscute atât în subiectele, cât și în stilul literaturii scrise într-o țară. Ca exemple de cărți din țări cu EVI mare ea amintește *Castelul* de Franz Kafka (Cehia) și *Faust* de Goethe (Germania). În prima, personajul principal e hăituit de reguli impersonale; în cea de-a doua, eroul își vinde sufletul pentru a ajunge la Adevăr. Marea Britanie (EVI mic) a produs opere literare în care se întâmplă cele mai ireale lucruri: *Alice în Țara Minunilor* de Lewis Carroll, *Stăpânul inelelor* de Tolkien și seria Harry Potter a lui J.K. Rowling.[70]

Tabelul 6.6 completează sintetizarea diferențelor esențiale dintre societățile cu puternică și cele cu slabă evitare a incertitudinii început în tabelul 6.2, adăugând aspectele tratate în ultimele două secțiuni.

Originile diferențelor în evitarea incertitudinii

Originile posibile ale diferențelor în distanța față de putere au fost explorate în capitolul 3. Gruparea țărilor sugera că diferențele își au rădăcinile din vremea Imperiului Roman, de-acum 2000 de ani. În Asia de Est s-ar părea că rădăcinile sunt încă și mai vechi, de pe vremea Imperiului Chinez. Ambele imperii au lăsat moștenire o distanță mare față de putere.

Tabel 6.6
Diferențele esențiale dintre societățile cu slabă și cele cu puternică evitare a incertitudinii V: Toleranța, religia și ideile

SLABĂ EVITARE A INCERTITUDINII	PUTERNICĂ EVITARE A INCERTITUDINII
Mai multă toleranță etnică	Mai multe prejudecăți etnice
Atitudine pozitivă sau neutră față de străini	Xenofobie
Refugiații trebuie primiți	Refugiații trebuie trimiși înapoi
Naționalism defensiv	Naționalism agresiv
Risc mic de violență în conflictele dintre grupuri	Risc mare de violență în conflictele dintre grupuri
Adevărul unei religii nu trebuie impus altora	În religie nu există decât un singur Adevăr, iar noi îl deținem
Dacă preceptele nu pot fi respectate, ele trebuie schimbate	Dacă preceptele nu pot fi respectate, păcătoșii trebuie să se pocăiască
Drepturile omului: nimeni nu trebuie persecutat pentru credința lui	Mai multă intoleranță și fundamentalism religios, politic și ideologic
În filozofie și știință, tendință spre relativism și empirism	În filozofie și știință, tendință spre mari teorii
Cei care au poziții adverse în știință pot fi prieteni în particular	Cei care au poziții adverse în știință nu pot fi prieteni în particular
Literatura vorbește despre lumi fantastice	Literatura vorbește despre reguli și Adevăr

În privința evitării incertitudinii, găsim din nou țările de limbi romanice grupate împreună. Urmașele Imperiului Roman au toate un EVI mare. Țări de limbă chineză cum sunt Taiwan, Hong Kong și Singapore au un EVI mic, la fel ca țările cu importante minorități de origine chineză: Thailanda, Indonezia, Filipine și Malaezia. Atât Imperiul Roman, cât și Imperiul Chinez au fost state puternic centralizate, ale căror populații așteptau ordine de la centru. Cele două imperii se deosebeau totuși într-o privință importantă: Imperiul Roman elaborase un sistem unic de legi codificate, aplicabile în principiu tuturor celor care aveau statut de cetățean, indiferent de origine; în Imperiul Chinez nu exista noțiunea de lege. Principiul fundamental al administrației chineze era „guvernarea omului", în antiteză cu ideea romană de „guvernare prin lege". Se presupunea că judecătorii chinezi erau călăuziți de principii generale, ca acelea atribuite lui Confucius (vezi capitolul 7).

Deosebirea dintre cele două tradiții intelectuale explică de ce angajații IBM din țări cu o moștenire romană au un EVI mai mare decât colegii lor

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

din țări cu o moștenire chineză. Iată încă o ilustrare a vechimii rădăcinilor diferențelor între culturile naționale. Istoria lor îndelungată ar trebui să ne tempereze așteptările în privința schimbării fundamentale a acestor valori în cursul vieții noastre.

În capitolul 3 am arătat că diferențele în distanța față de putere sunt corelate statistic cu latitudinea geografică, dimensiunea populației și avuția națională. Pentru evitarea incertitudinii nu am găsit relații atât de generale. Corelația dintre EVI și creșterea economică variază în funcție de regiune și de perioadă. Ea a fost negativă în Europa pentru perioada 1925–1950, fiindcă țările cu o puternică evitare a incertitudinii au fost mai active în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, iar economia lor a avut mult de suferit. După 1950, relația s-a inversat, pe măsură ce ele recuperau handicapul. Una peste alta, analiza statistică nu ne permite să identificăm vreo sursă *generală* pentru puternica sau slaba evitare a incertitudinii, în afară de istorie.[71]

Viitorul diferențelor în evitarea incertitudinii

Punctajele EVI bazate pe studiile IBM nu oferă date la momente de timp diferite, și nu știm să existe studii care să măsoare longitudinal punctaje asemănătoare pentru vreo populație. Informații istorice interesante despre evoluția anxietății de-a lungul timpului au fost oferite de Richard Lynn, ale cărui punctaje naționale pentru anxietate sunt, după cum am văzut, corelate cu EVI. Lynn a urmărit nivelurile de anxietate națională pentru 18 țări din 1935 până în 1970.[72] Cele mai mari punctaje pentru anxietate aveau în 1935 Austria, Finlanda, Germania, Italia și Japonia – puterile Axei din al Doilea Război Mondial, plus două țări care au intrat în război de partea lor. Din 1935 până în 1950, în toate țările învinse sau ocupate în timpul războiului nivelul anxietății a continuat să crească, în vreme ce în șase din cele nouă țări care nu au fost învinse sau ocupate a scăzut. Media pe ansamblu a atins valorea maximă în 1950, la scurt timp după război, a scăzut, atingând valoarea minimă în 1965, iar apoi a crescut din nou.

Datele lui Lynn sugerează că nivelurile naționale de anxietate fluctuează și că valorile ridicate sunt asociate cu războaiele. Pare rezonabil să presupunem că un val similar de anxietate a însoțit Primul Război Mondial și precedentele războaie. Procesul ar putea fi următorul: când anxietatea dintr-o țară crește, crește și evitarea incertitudinii. Aceasta se vede în intoleranță, xenofobie, fanatism religios și politic și în toate celelalte manifestări ale evitării incertitudinii prezentate în acest capitol. Conducerea trece în mâinile unor fanatici, iar aceștia pot târî țara în război. Desigur, în război sunt

atrase şi alte ţări care nu manifestă acelaşi fanatism, dar în care anxietatea creşte din cauza ameninţării războiului.

În ţările pe teritoriul cărora se poartă războiul anxietatea creşte şi mai mult. După război, tensiunea scade mai întâi în ţările care nu au fost direct implicate, iar după câţiva ani şi în celelalte, care încep reconstrucţia. Anxietatea scade, iar toleranţa creşte, dar după un număr de ani tendinţa se inversează şi apare un nou val de anxietate, care poate fi preludiul unui nou conflict. Procesele economice joacă şi ele un rol: prosperitatea crescândă sprijină individualismul şi atenuează combinaţia explozivă între o puternică evitare a incertitudinii şi colectivismul celor săraci (figura 6.2).

Pentru a rupe acest cerc vicios e nevoie de un efort internaţional concertat. Uniunea Europeană între parteneri care cu mai puţin de şaizeci de ani în urmă erau duşmani de moarte e un exemplu. Soluţia ultimă sunt Naţiunile Unite, pe care nimeni nu le poate înlocui în legitimarea eforturilor de menţinere a păcii mondiale.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7. Ieri, acum sau mai târziu?

Visul din pavilionul roșu e un celebru roman chinezesc, publicat pe la 1760. Autorul, Cao Xueqin, prezintă aici ascensiunea și declinul a două ramuri ale unei familii aristocrate care locuiesc pe domenii vecine în Beijing. Între domeniile lor au amenajat o superbă grădină comună cu mai multe pavilioane pentru tinerii membri, mai ales fete, ai celor două familii. Îngrijirea unei asemenea grădini mari întâmpină multe dificultăți, până când răspunderea îi revine uneia dintre tinere, Tan Chun. Ea anunță un nou plan:

> *Cred că dintre femeile care muncesc în grădină ar trebui să alegem câteva mai în vârstă, cu experiență și de încredere – femei care se pricep deja la grădinărit – și să le încredințăm lor întreținerea grădinii. Nu-i nevoie să le cerem chirie, e de ajuns să ne dea o parte din roade. Înțelegerea asta are patru avantaje. În primul rând, dacă avem oameni a căror unică ocupație e să aibă grijă de pomi, flori și celelalte, starea grădinii se va îmbunătăți an de an și nu vor mai fi acele lungi perioade de neglijare urmate de izbucniri de activitate febrilă, când lucrurile scapă de sub control. În al doilea rând, nu vor mai fi stricăciunile și risipa de acum. În al treilea rând, vor mai câștiga și femeile ceva în plus, drept răsplată pentru munca lor grea de un an de zile. Și, în al patrulea rând, banii pe care i-am cheltui cu horticultorii care se ocupă de răsaduri, de aranjarea pietrelor și de întreținere pot fi foarte bine folosiți în alte scopuri.*[1]

După cum spune povestea, privatizarea lui Tan Chun e aplicată cu succes. Cao descrie aici o societate în care spiritul antreprenorial e prezent atât la femeile în vârstă, cât și la cele tinere. El se află în softul minții lor.

Valorile naționale și învățăturile lui Confucius

În capitolul 2 am arătat de ce și cum le-a cerut Michael Bond colegilor lui chinezi să conceapă ceea ce avea să devină Ancheta asupra Valorilor Chinezești (AVC). În 1985, prin contactele sale internaționale, chestionarul a fost administrat unor studenți din 23 de țări din lumea întreagă.[2] Din analiza lui asupra bazei de date AVC au rezultat patru dimensiuni, dintre care, pentru cele 20 de țări comune celor două studii, trei erau semnificativ corelate cu câte o dimensiune IBM a lui Geert. A patra dimensiune AVC nu era corelată cu a patra dimensiune IBM: evitarea incertitudinii nu avea un echivalent în

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

AVC. În schimb, a patra dimensiune AVC punea în evidență valori care nu se legau de nimic din baza de date IBM. Dar, spre uimirea noastră, această dimensiune era puternic corelată cu creşterea economică din ultimul timp şi, după cum avea să se dovedească, prezicea creşterea economică viitoare.[3] Dintre dimensiunile IBM, IDV şi, într-o oarecare măsură, DIP erau corelate cu avuția națională, însă nici una din ele nu era corelată cu creşterea (sporirea avuției). Nu cunoşteam nici un alt indice ne-economic care să fie corelat cu creşterea. Această descoperire era un motiv întemeiat de a adăuga la modelul nostru o a cincea dimensiune.

A patra dimensiune AVC combina la unul din poli următoarele valori:

1. Tenacitate (perseverență)
2. Cumpătare
3. Ierarhizarea relațiilor în funcție de statut şi respectarea ierarhiei
4. Simțul ruşinii,

iar la celălalt pol:

5. Reciprocitatea la salut, favoruri şi daruri
6. Respectul față de tradiție
7. Apărarea „obrazului"
8. Statornicie şi stabilitate.

Studenții aparținând culturii chineze au recunoscut în aceste valori elemente ale învățăturilor lui Confucius, despre care am vorbit deja în capitolele 3 şi 4.

Confucius (sau Kong Ze, cum e numit în chineză) a fost un învățat de extracție umilă care a trăit în China pe la 500 î.Cr. A încercat, fără prea mult succes, să intre în slujba diferiților conducători locali din China divizată a timpului său. Şi-a câştigat totuşi oarece faimă prin spiritul şi înțelepciunea sa, iar în a doua parte a vieții a fost înconjurat de o mulțime de discipoli care i-au consemnat ideile. Confucius a ajuns astfel la un statut asemănător cu cel a lui Socrate în Grecia antică, cu care a fost practic contemporan (Confucius s-a născut cu vreo 80 de ani înaintea lui Socrate).

Învățăturile lui Confucius sunt lecții de etică aplicată, fără conținut religios. Confucianismul nu e o religie, ci un set de reguli practice pentru viața de zi cu zi, deduse din istoria Chinei. Iată principiile esențiale ale învățăturilor confucianiste:

1. *Stabilitatea societății se întemeiază pe statutul inegal al oamenilor.* Am vorbit despre acest aspect al învățăturilor lui Confucius în capitolul 3.

BCU BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

El distingea cinci relații fundamentale (*wu lun*): conducător–supus, tată–fiu, frate mai mare–frate mai mic, soț–soție și prieten vârstnic–prieten tânăr. Aceste relații se bazează pe îndatoriri reciproce și complementare: de exemplu, partenerul mai tânăr îi datorează celui mai vârstnic respect și ascultare, iar cel mai vârstnic îi datorează celui mai tânăr protecție și considerație. Valoarea 3: „ierarhizarea relațiilor în funcție de statut și respectarea ierarhiei" se leagă de acest principiu.

2. *Familia e prototipul tuturor organizațiilor sociale.* Un om e înainte de toate un membru al familiei, nu un individ. În capitolul 4 am subliniat deja importanța *rușinii* (iar nu a *vinovăției*) în familiile colectiviste. Valoarea 4 (simțul rușinii) e esențială în societatea confucianistă bazată pe familie.
3. *Comportamentul virtuos față de semeni presupune să nu-i tratezi așa cum nici ție nu ți-ar plăcea să fii tratat.* În filozofia occidentală, aceasta se numește Regula de aur, dar lipsesc cei doi *nu*. Confucius recomandă o bunăvoință elementară față de semeni, dar nu ajunge până la preceptul creștin de a-ți iubi dușmanii. Geert a auzit următorul comentariu confucianist: Dacă trebuie să-ți iubești dușmanii, ce mai rămâne pentru prieteni?
4. *Virtutea în privința misiunii pe care o are omul în viață constă în străduința de a te perfecționa și instrui, de a munci din greu, a nu cheltui mai mult decât e nevoie, a fi răbdător și perseverent.* Consumul excesiv este tabu, la fel ca pierderea stăpânirii de sine. Totul trebuie făcut cu măsură, regulă formulată și de Socrate. Valorile 1 (tenacitate) și 2 (cumpătare) se încadrează bine în acest principiu. Astfel, dintre cele opt valori care țin de a patra dimensiune AVC, primele patru se leagă direct de principiile confucianiste (și se află toate la același pol). Între valorile 5–8, accentul pus pe reciprocitatea la salut, favoruri și daruri, pe apărarea „obrazului", pe statornicie și stabilitate e caracteristic mediului chinezesc, dar nu e specific confucianist. Respectul față de tradiție, statornicia și stabilitatea nu sunt nici măcar specific chinezești.

A patra dimensiune AVC nu e în sine confucianistă. Unele valori tipice nu se leagă de această dimensiune – de pildă, „pietatea filială", care în AVC e asociată cu colectivismul. Iar o țară neconfucianistă cum e India are și ea un punctaj mare pentru această dimensiune.

Să ne oprim o clipă și să ne amintim cum a apărut acest grup de opt valori (câte patru pentru fiecare pol):

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

- Experții chinezi care au conceput chestionarul AVC au ales să le includă. Judecata chinezilor a fost cea care le-a considerat relevante. Alte valori care țineau de dimensiunile IBM concepute în Occident, în particular cele legate de evitarea incertitudinii, nu au fost incluse în AVC. Asta nu înseamnă că ele n-au sens în China: de pildă, evitarea incertitudinii explică diferențele izbitoare între cultura chineză și cea japoneză.
- Punctajele pentru fiecare dintre aceste opt valori, obținute de studenți din 23 de țări și mediate pe țară, au generat ierarhii asemănătoare ale țărilor (ceea ce înseamnă că aceste valori alcătuiesc împreună o *dimensiune* transnațională). Combinarea celor opt valori într-o dimensiune comună a fost rezultatul unei analize statistice empirice la nivel de țară, și nu a ținut de judecata occidentală sau chineză.[4]

Dimensiunea nu a fost găsită în studiul IBM pentru că nu fuseseră puse întrebările relevante. Autorii occidentali ai chestionarului IBM nu le consideraseră relevante. Dar, din moment ce dimensiunea era corelată cu creșterea economică, Geert a considerat că e esențial s-o adauge pentru a avea un instrument global. Întrucât stăruința și cumpătarea reflectă o orientare spre viitor, iar statornicia și tradiția pot fi privite ca o orientare statică spre prezent și trecut, începând cu lucrarea sa din 1991, Geert a numit această a cincea dimensiune „orientare pe termen lung–orientare pe termen scurt" (OTL).[5]

A cincea dimensiune a fost astfel definită: *orientarea pe termen lung reprezintă cultivarea virtuților orientate spre o răsplată viitoare, în special stăruința și cumpătarea. La polul opus, orientarea pe termen scurt reprezintă cultivarea virtuților legate de trecut și de prezent, îndeosebi respectul față de tradiție, apărarea „obrazului" și îndeplinirea îndatoririlor sociale.*

În tabelul 7.1 se află punctajele indicelui noii dimensiuni pentru cele 23 de țări incluse în AVC. Pozițiile fruntașe sunt ocupate de China[6] și alte țări din Asia de Est, numite în ultimele decenii „dragoni" sau „tigri" datorită creșterii lor economice rapide. Țările europene continentale ocupă poziții medii. Marea Britanie și partenerii ei anglo-saxoni Australia, Noua Zeelandă, Statele Unite și Canada au avut punctaje în jumătatea orientării pe termen scurt. Țările africane Zimbabwe și Nigeria au avut punctaje denotând o orientare pe termen foarte scurt, la fel ca Filipine și Pakistan.

O problemă cu noua dimensiune era că dispuneam de punctaje pentru doar 23 de țări, mai puțin de jumătate din cele 50 de țări din baza de date IBM. În ediția din 2005 a acestei cărți am dat punctaje OTL pentru alte 16 țări, pe baza unor replicări și extrapolări – dar ele rămân puține și sunt de calitate îndoielnică.[7] Analiza făcută de Misho Minkov Anchetei Mondiale

Tabelul 7.1
Punctajele indicelui de orientare pe termen lung pentru 23 de țări, pe baza Anchetei asupra Valorilor Chinezești (OTL-AVC)

poziția	țară/regiune	punctaj
1	China	118
2	Hong Kong	96
3	Taiwan	87
4	Japonia	80
5	Coreea de Sud	75
6	Brazilia	65
7	India	61
8	Thailanda	56
9	Singapore	48
10	Olada	44
11	Bangladesh	40
12	Suedia	33
13	Polonia	32
14	Australia	31
15	Germania	31
16	Noua Zeelandă	30
17	Statele Unite	29
18	Marea Britanie	25
19	Zimbabwe	25
20	Canada	23
21	Filipine	19
22	Nigeria	16
23	Pakistan	00

asupra Valorilor ne-a dat prilejul să ne extindem baza de date cvadridimensională. Aceasta presupunea redefinirea orientării pe termen lung în anumite privințe. Dar, înainte de a prezenta noile punctaje și implicațiile lor, să trecem în revistă câteva concluzii importante ale punctajelor bazate pe AVC pentru 23 de țări.

Consecințele diferențelor în OTL-AVC pentru viața de familie

În toate societățile umane, pentru a fi acceptați ca ființe civilizate, copiii trebuie într-o oarecare măsură să învețe să se stăpânească și să accepte amânarea recompensei. Sociologul german Norbert Elias (1897–1990) spunea că stăpânirea de sine și dezvoltarea unei perspective pe termen lung asupra vieții sunt etape esențiale în procesul de civilizare.[8] În cadrul societăților, amânarea recompensei crește odată ce urcăm în ierarhia socială: copiii din clasele de jos, în mai mare măsură decât cei din clasa mijlocie,

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

caută recompense imediate atunci când îşi cheltuiesc timpul şi banii.[9] Pentru societăţile din AVC, amânarea recompensei variază odată cu OTL.

În ţările cu OTL mare, căsătoria e un aranjament pragmatic, orientat spre un scop. Temele din Ancheta Mondială asupra Valorilor (AMV) din 1990–1993 legate de „lucrurile care contribuie la reuşita unei căsnicii" au arătat că în familiile din ţările cu OTL mare să locuieşti împreună cu socrii e considerat un lucru firesc, iar diferenţele de gusturi şi preocupări dintre soţi nu contează. Într-un alt studiu, studenţi din ţări cu OTL mare erau preponderent de acord cu afirmaţia „Dacă dragostea a dispărut cu totul dintr-o căsnicie, cea mai bună soluţie e ca soţii să se despartă şi să înceapă fiecare o viaţă nouă". Pe de altă parte, ratele divorţurilor în aceste ţări cu OTL mare erau scăzute.[10]

În capitolul 5 am citat o anchetă efectuată de compania japoneză de studiu al pieţei Wacoal care întreba tinere muncitoare din opt oraşe din Asia ce însuşiri îşi doresc să aibă soţii lor şi ce însuşiri să aibă partenerii lor. Trăsătura care deosebea cel mai mult ţările cu OTL mare de cele cu OTL mic era afecţiunea. În culturile cu OTL mare, afecţiunea era asociată cu soţul, în cele cu OTL mic era asociată cu partenerul. În secţiunea din studiul Wacoal legată de stereotipurile de gen, trăsătura care deosebea cel mai mult ţările cu OTL mare de cele cu OTL mic era modestia. În culturile cu OTL mare, modestia era considerată o virtute general umană; în ţările cu OTL mic, se considera că modestia e feminină. Un participant chinez la cursurile lui Geert a spus: „Fără sentimentul modestiei, ajungem mai rău decât animalele." Pentru el, modestia era consecinţa „sentimentului ruşinii".[11] Vom reveni la asta în partea a doua a capitolului.

Într-un alt studiu, elevi din 19 ţări au fost chestionaţi în legătură cu bătrâneţea. Vârsta la care un om e considerat „bătrân" (media pe ansamblul ţărilor fiind de 60 de ani la bărbaţi şi 62 la femei) era corelată pozitiv cu avuţia naţională şi negativ cu OTL (pentru cele 10 ţări care apar şi în AVC). În ţările sărace, dar şi în culturile cu OTL mare, se considera că bătrâneţea începe mai devreme. Acelaşi studiu arăta însă că elevii din ţările cu OTL mare se aşteptau să fie mai mulţumiţi de viaţa lor la bătrâneţe.[12]

În secţiunea din AMV din 1990–1993 privind „lucrurile care contribuie la reuşita unei căsnicii", menţionată anterior, altă întrebare corelată cu OTL a fost dacă copiii preşcolari suferă atunci când mama nu stă acasă. Repondenţii din ţările cu OTL mare au fost de părere că da.

Un studiu efectuat în Australia a întrebat mame din două categorii etnice la ce se gândesc atunci când aleg cadouri pentru copii. Mamele australiene albe au răspuns că se gândesc să-i bucure pe copii şi să le câştige afecţiunea.

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 7.2
Diferențele esențiale între societățile orientate pe termen scurt și cele orientate pe termen lung, pe baza datelor AVC: norma generală și familia

ORIENTARE PE TERMEN SCURT	ORIENTARE PE TERMEN LUNG
Presiune socială pentru a cheltui	Cumpătare, economisirea resurselor
Eforturile trebuie să conducă la rezultate rapide	Perseverență, eforturi susținute pentru rezultate care apar încet
Preocupare pentru obligațiile sociale și cele care decurg din statut	Acceptarea de a te subordona unui scop
Preocupare pentru „obraz"	Sentimentul rușinii
Respect pentru tradiții	Respect pentru situația concretă
Preocupare pentru stabilitatea personală	Preocupare pentru capacitatea de adaptare
Căsătoria e un aranjament moral	Căsătoria e un aranjament pragmatic
Traiul împreună cu socrii e o sursă de necazuri	Traiul împreună cu socrii e normal
Tinerele femei asociază afecțiunea cu partenerul	Tinerele femei asociază afecțiunea cu soțul
Modestia e doar pentru femei	Modestia e atât pentru bărbați, cât și pentru femei
Bătrânețea e o perioadă nefericită, dar începe târziu	Bătrânețea e o perioadă fericită și începe devreme
De copiii preșcolari se pot ocupa și alte persoane	Mamele trebuie să-și facă timp pentru copiii preșcolari
Copiii primesc cadouri de dragul amuzamentului și al câștigării afecțiunii	Copiii primesc cadouri de dragul educației și al dezvoltării

Mamele din prima generație de imigranți chinezi și vietnamezi au răspuns că se gândesc să contribuie la educația și la starea materială a copiilor – și nu au menționat vreun beneficiu pentru ele. Primul grup urmărea beneficii pe termen scurt, al doilea beneficii pe termen lung.[13]

Pentru a rezuma, viața de familie într-o cultură cu OTL mare e un aranjament pragmatic, dar trebuie să se bazeze pe o afecțiune reală și pe grija pentru copiii mici. Copiii învață să fie cumpătați, să nu se aștepte ca dorințele lor să fie imediat satisfăcute, să dovedească tenacitate în urmărirea scopurilor și să fie umili. Afirmarea de sine nu e încurajată.[14]

Copiii care cresc într-o cultură cu OTL *mic* se confruntă cu două seturi de norme. Unul se leagă de îndeplinirea cerințelor obligatorii: să respecți tradițiile, să-ți păstrezi „obrazul" nepătat, să fii considerat un individ echilibrat, să respecți codurile sociale ale căsniciei chiar dacă dragostea a dispărut, să

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

răspunzi la salut, favoruri și daruri, supunându-te unui ritual social. Celălalt set se leagă de nevoia de a fi imediat recompensat și de a cheltui, precum și de receptivitatea la tendințele sociale în consum („să ții pasul cu Ioneștii"). Există o tensiune potențială între cele două seturi de norme, ceea ce conduce la o mare diversitate a comportamentelor individuale.

Tabelul 7.2 sintetizează diferențele dintre societățile orientate pe termen lung și cele orientate pe termen scurt, pe baza datelor AVC prezentate până acum.

Consecințele diferențelor în OTL-AVC asupra afacerilor

U.T. Qing s-a dus în Singapore în 1921, pe când avea douăzeci de ani, și a început să facă negustorie ambulantă cu țesături brodate, având drept clienți mai ales expatriați. În 1932 și-a deschis un magazin. După al Doilea Război Mondial i s-au alăturat un fiu și un nepot, iar afacerea lui a devenit un important magazin cu mărfuri de lux.

Magazinul avea o structură familială, iar cultura lui era una simplă. Fondatorul era un autocrat respectat de subordonații săi obedienți și docili. Familia Qing conducea luând hotărârile și supraveghind, angajații se supuneau, iar astfel domnea armonia. Cu toții împărtășeau valori precum cumpătarea, respectul firesc pentru ierahie, perseverența și se concentrau asupra unui singur scop: sporirea la maximum a profitului. Veteranii spuneau că „nu se gândesc prea mult", ceea ce însemna că gândurile lor nu erau tulburate de ambiții. Își făceau pur și simplu treaba cât mai bine, în speranța că randamentul lor e recunoscut.[15]

Pentru chinezii din străinătate, familia și munca nu sunt separate. Firmele de familie sunt un lucru obișnuit. Valorile de la polul OTL sprijină activitatea antreprenorială. *Stăruința* (perseverența), tenacitatea în urmărirea unui scop, e o însușire esențială pentru un antreprenor aflat la început de drum. *Ierarhizarea relațiilor conform statutului și respectarea acestei ierarhii* reflectă accentul pus de confucianism pe relații inegale. Acceptarea unei ierarhii armonioase și stabile și a complementarității rolurilor înlesnește misiunea antreprenorului. *Cumpătarea* aduce cu sine economii și un capital ce poate fi reinvestit de cel în cauză sau de rudele lui. Valoarea *sentimentului rușinii* încurajează stabilirea de legături prin atenția acordată contactelor sociale și pune accent pe îndeplinirea obligațiilor. Acestea erau valorile de la polul pozitiv OTL-AVC.

Valorile de la polul negativ OTL-AVC nu sunt menționate în povestea lui Qing. Nici o referire la *apărarea „obrazului"*; chiar dacă în Asia de Est „obrazul" e de fapt apărat cu strășnicie, punctajele OTL-AVC arată că în mod

deliberat repondenții au păstrat tăcerea în această privință. Nici o referire la *respectul față de tradiție*; o parte din secretul succesului economic al „dragonilor" e ușurința cu care au acceptat inovațiile tehnologice occidentale.

Despre *capacitatea de adaptare*, unul dintre discipolii lui Confucius spunea:

> *Omul superior trece prin viață fără să-și plănuiască acțiunile și fără interdicții. El hotărăște pe loc ce e bine să facă.*[16]

Șaizeci de lideri în afaceri din cei cinci „dragoni" plus Thailanda și un grup echivalent din Statele Unite au fost puși să ierarhizeze 17 valori legate de muncă. Primele șapte valori alese de asiatici au fost: munca asiduă, respectul pentru învățătură, cinstea, receptivitatea față de ideile noi, responsabilitatea, disciplina autoimpusă și încrederea în sine. Americanii au ales: libertatea de exprimare, libertatea personală, încrederea în sine, drepturile individuale, munca asiduă, reușita personală și independența în gândire.[17] Aceasta confirmă atât diferențele privind OTL (munca asiduă, învățătura, receptivitatea, responsabilitatea, disciplina autoimpusă), cât și cele privind IDV (libertăți, drepturi, gândire independentă) dintre Asia de Est și Statele Unite. În rundele succesive ale AMV, importanța acordată timpului liber în raport cu cea acordată familiei, muncii, prietenilor, religiei și politicii a fost mereu corelată negativ cu OTL-AVC.[18]

A investi pentru dobândirea unei poziții puternice pe piață, în detrimentul rezultatelor imediate, e caracteristică pesemne companiilor asiatice cu OTL mare. Managerilor (deseori membri ai familiei) li se acordă timp și resurse pentru a-și aduce propria contribuție. În culturile orientate pe termen scurt, bilanțul (rezultatele lunii, trimestrului sau anului care s-a încheiat) e o preocupare esențială; sistemele de control se concentrează asupra lui, iar managerii sunt mereu judecați în funcție de asta. Această stare de fapt e susținută cu argumente presupuse a fi raționale, dar această rațiune e întemeiată pe alegeri culturale, pre-raționale. Prețul plătit pentru hotărârile pe termen scurt, exprimat în „considerente pecuniare, decizii mioape, controlul procesului muncii, adoptarea pripită și abandonarea rapidă a ideilor noi"[19], este evident; managerii sunt răsplătiți sau condamnați pe baza bilanțului din ziua de azi, chiar dacă acesta e în mod clar rezultatul hotărârilor luate de predecesorii lor sau de predecesorii predecesorilor lor cu ani în urmă; și totuși, forța unui ansamblu de credințe culturale face ca sistemul să se perpetueze.

Ajutat de o rețea de asociați, Geert a studiat obiectivele pe care studenți la MBA din 15 țări considerau că le urmăresc liderii de afaceri din țările lor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Combinația dintre importanța „profiturilor de peste zece ani" și *ne*importanța „profiturilor din anul acesta" era semnificativ corelată cu OTL.[20]

Antreprenoriatul din Asia de Est nu se bazează doar pe valorile antreprenorilor. Povestea de la începutul secțiunii și modul prin care au fost obținute punctajele AVC (chestionând eșantioane de studenți) arată că valorile determinante sunt împărtășite pe scară largă în întreaga societate de antreprenori și viitorii antreprenori, de angajații lor și de familiile acestora, precum și de alți membri ai societății.

Într-o carte care se bazează pe interviuri cu oameni de afaceri chinezi aflați în străinătate, Gordon Redding a împărțit cauzele eficienței *și* ale eșecului lor în patru categorii: cooperare pe verticală, cooperare pe orizontală, control și capacitate de adaptare. Despre *cooperarea pe verticală* el spunea:

> *Atmosfera nu e [...] una în care angajații și patroniilmanagerii se împart în chip firesc, din punct de vedere psihologic, în două tabere. În plan social, ei seamănă de regulă în privința valorilor, comportamentului, nevoilor și aspirațiilor. [...] Unul din rezultatele acestei cooperări pe verticală e supunerea liber consimțită. Această tendință e susținută și de condiționarea oamenilor din copilărie și din anii de formare, iar respectul pentru persoanele care reprezintă autoritatea, adânc înrădăcinat în tradiția confucianistă, e de regulă păstrat de-a lungul întregii vieți. [...] O prelungire a acestei supuneri liber consimțite e dorința de a te angrena cu sârg în sarcini de rutină și pesemne anoste, ceea ce am putea numi perseverență. Această componentă vagă, dar importantă, a comportamentului chinezilor din străinătate, chintesența eticii muncii, e omniprezentă în fabricile și birourile lor. [...] Uriașul efort necesar pentru a stăpâni limba chineză a jucat și el un rol, la fel ca ordinea strictă din familiile confucianiste.*[21]

Recunoaștem aici componentele OTL de ierarhizare a relațiilor în funcție de statut și de menținere a ierarhiei, precum și perseverența; aceasta din urmă nu apare doar în eforturile susținute ale antreprenorului de a-și pune pe picioare afacerea, ci și în eforturile angajaților de a-și îndeplini sarcinile de zi cu zi.

Un sondaj de opinie internațional privind valorile și satisfacțiile a cerut repondenților să aleagă între două afirmații:

1. Se pune prea mult accent pe principiul egalității. Oamenilor trebuie să li se dea posibilitatea să-și aleagă viața economică și socială în funcție de capacitățile lor individuale.
2. Un liberalism exagerat a făcut ca diferențele în viața economică și socială a oamenilor să devină tot mai mari. Ei ar trebui să trăiască în condiții mai aproape de egalitate.

BCU IAȘI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

Procentajele repondenților care au ales afirmația 2 au variat de la 30 în Franța la 71 în Japonia și erau semnificativ corelate cu OTL-AVC.[22] *Orientarea pe termen lung* reprezintă o societate în care diferențele mari în condițiile economice și sociale sunt considerate indezirabile. *Orientarea pe termen scurt* reprezintă meritocrația, diferențierea în funcție de capacități.

Coordonarea pe orizontală se referă la rețele. Conceptul-cheie de *guanxi* (pronunțat „gwon shee") din lumea asiatică a afacerilor e cunoscut acum pretutindeni. El se aplică relațiilor personale și leagă sfera familiei de sfera afacerilor. În societățile cu OTL mare, să ai o rețea proprie de cunoștințe personale e esențial pentru succesul afacerii. Aceasta e o consecință evidentă a colectivismului (relațiile înaintea sarcinilor), dar cere și o perspectivă pe termen lung. Capitalul de *guanxi* dăinuie o viață de om și nu trebuie periclitat din rațiuni pe termen scurt, legate de bilanț.[23]

Una dintre consecințele adaptabilității în afaceri *și* ale importanței rețelelor este faptul că țările exportatoare cu OTL mare au în medie un indice al plătitorilor de mită (IPM) mai mare decât țările cu OTL mic (vezi secțiunea despre corupție din capitolul 6). Companiile din țările cu OTL mare apelează mai frecvent la plăți și servicii colaterale în relațiile cu clienții și cu eventualii cumpărători din străinătate, ceea ce Transparency International cataloghează drept mită.[24]

Consecințe ale diferențelor în OTL-AVC asupra felului de a gândi

Dr. Rajendra Pradhan a fost un antropolog nepalez care în 1987 și 1988 a studiat timp de zece luni satul olandez Schoonrewoerd. El a răsturnat astfel situația standard în care antropologii occidentali fac studii de teren în sate din Orient. Schoonrewoerd era un sat olandez tipic, în inima rurală a provinciei Olanda de Sud, cu 1 500 de locuitori și două biserici ținând de două secte calviniste diferite. Pradhan se ducea regulat la amândouă și a stabilit contacte cu populația locală mai ales prin enoriași. După slujbă era deseori invitat la o cafea, iar discuțiile se concentrau de obicei asupra religiei. Le spunea că părinții lui respectau ritualurile hinduse, dar el încetase s-o facă fiindcă îi lua prea mult timp. Gazdele lui olandeze voiau mereu să afle în ce *credea* – întrebare stranie, la care nu avea un răspuns direct. „Aici toată lumea vorbește despre credință, credință, credință", remarca el uimit. „La mine acasă, ce contează e ritualul, la care participă doar preotul și capul familiei. Ceilalți privesc și aduc ofrandele. Aici, prea multe lucruri sunt *obligatorii*. Hindușii nu te întreabă niciodată «Crezi în Dumnezeu?». Sigur, omul trebuie să creadă, dar important e ce *face*."[25]

Ancheta asupra Valorilor Chinezești a dezvăluit o diferență importantă între gândirea orientală și cea occidentală. Chestionarul AVC, conceput de minți orientale, nu a detectat dimensiunea evitarea incertitudinii. Chestionarele IBM și Rokeach, amble concepute de minți occidentale, nu au detectat orientarea pe termen lung–orientarea pe termen scurt. Celelalte trei dimensiuni se leagă de relații umane fundamentale, care au fost recunoscute atât de autorii occidentali, cât și de cei orientali ai chestionarelor.

Evitarea incertitudinii a fost prezentată în capitolul 6. Ea ține în ultimă instanță de căutarea Adevărului într-o societate. Culturile care evită incertitudinea încurajează credința într-un Adevăr absolut, iar culturile care acceptă incertitudinea adoptă o atitudine mai relativistă. În gândirea occidentală, aceasta e o alegere importantă, reflectată de valorile fundamentale. În gândirea orientală, problema Adevărului e mai puțin relevantă.

Orientarea pe termen lung–orientarea pe termen scurt poate fi asociată cu căutarea Virtuții într-o societate. Nu e întâmplător că această dimensiune se leagă de învățăturile lui Confucius. După cum am văzut în acest capitol, Confucius a propovăduit o etică pragmatică, fără conținut religios. El vorbea despre Virtute, dar problema Adevărului rămânea deschisă. În gândirea orientală, căutarea Virtuții e esențială. În gândirea occidentală, Virtutea joacă un rol secundar în raport cu Adevărul.

Ancheta Mondială asupra Valorilor din 1990–1993 le-a cerut repondenților să aleagă între două afirmații:

1. Există linii călăuzitoare absolut clare privind ce e bine și ce e rău. Ele se aplică oricui, indiferent de împrejurări.
2. Nu pot exista niciodată linii călăuzitoare absolut clare privind ce e bine și ce e rău. Binele și răul depind în întregime de împrejurările de moment.

Procentajele celor care au fost de acord cu afirmația 1 au variat de la 60% în Nigeria și 50% în Statele Unite la 19% în Suedia și 15% în Japonia. În medie, țările sărace cred mai mult în linii călăuzitoare absolute. Dacă eliminăm influența bogăției, răspunsurile se corelează cu OTL-AVC. Repondenții din țările cu OTL mare cred mai puțin în linii călăuzitoare universale privind binele și răul și mai mult în luarea în considerare a împrejurărilor.[26]

Aceste diferențe se reflectă parțial în ratele de detenție: acea parte din populație care se află închisă în penitenciare. În 2002, la 100 000 de locuitori, în Statele Unite erau închiși 690 de oameni, în Marea Britanie 140, în Germania 85, în Suedia 65, iar în Japonia 45.[27] La nivel mondial, ratele de detenție sunt în primul rând corelate cu sărăcia națională (sunt mai

ridicate în țări mai sărace), dar asta nu explică diferențele enorme între țări la fel de bogate. Noi credem că ele sunt influențate de ce anume consideră aceste țări că e scopul pedepsei. Soluția pe termen scurt e să protejezi societatea prin închiderea delincvenților. Soluția pe termen lung e să-i îndrepți pe delincvenți și să-i transformi în cetățeni utili societății. Dacă binele și răul sunt net separate, oamenii răi trebuie închiși. Dacă binele și răul se află în fiecare din noi, cei care au comis o faptă rea trebuie să învețe să fie buni.

Religiile orientale – hinduismul, budismul, șintoismul și taoismul – se deosebesc profund de religiile occidentale – iudaismul, creștinismul și islamismul – în plan filozofic. Cele trei religii occidentale aparțin aceleiași familii de gândire; din punct de vedere istoric, ele au rădăcini comune. După cum am văzut în capitolul 6, toate trei se întemeiază pe existența unui Adevăr la care pot ajunge adevărații credincioși. Toate trei au o Carte. În Orient, nici confucianismul, care e o etică nereligioasă, nici o altă religie importantă nu se întemeiază pe presupunerea că există un Adevăr pe care o comunitate umană îl poate îmbrățișa. Ele oferă diverse căi prin care oamenii se pot desăvârși, dar acestea nu țin de credință, ci de ritual, de meditație sau de un mod de a trăi. Unele dintre ele pot duce la o stare spirituală mai înaltă, iar în cele din urmă la unirea cu Dumnezeu sau cu zeii. De asta era atât de nedumerit Pradhan când a fost întrebat în ce credea – în Orient e o întrebare irelevantă. Important e ce *faci*. Comparând miturile religioase occidentale cu cele orientale, Joseph Campbell a ajuns la concluzia că iudaismul, creștinismul și islamismul separă materia de spirit, în timp ce religiile orientale și filozofii orientali le-au păstrat împreună.[28] Această diferență în gândire explică de ce un chestionar inventat de minți occidentale a generat o a patra dimensiune legată de Adevăr, iar un chestionar inventat de minți orientale a identificat o a patra dimensiune legată de Virtute.

Datele din sondajul de opinie despre valori și satisfacții amintit mai sus arăta că oamenii din țările cu OTL mare erau mai mulțumiți decât cei din țările cu OTL mic de implicarea lor în „Atenția acordată relațiilor umane cotidiene, strângerea legăturilor cu familia, vecinii sau cunoștințele" și în „Eforturile de a îndrepta inegalitatea și nedreptatea socială, pentru a crea condiții de viață echitabile și egale pentru toată lumea".[29] Într-o cultură care crede în criterii absolute pentru bine și rău e greu să fii mulțumit de străduaniile pe care le depui pentru a face binele. În culturile orientate pe termen lung, preocuparea puternică pentru Virtute permite o integrare pragmatică a moralei și practicii. Virtutea nu se întemeiază pe standarde absolute pentru bine și rău; comportamentul virtuos se definește în funcție de împrejurări,

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

iar atunci când ai un comportament virtuos nu simți nevoia acută să depui un efort mai mare pentru a corecta nedreptatea socială.

Preocuparea occidentală pentru Adevăr e susținută de o axiomă din logica occidentală conform căreia o afirmație exclude opusul ei: dacă A e adevărat, atunci B, opusul lui A, trebuie să fie fals. În logica orientală nu există o asemenea axiomă. Dacă A e adevărat, opusul său B poate fi de asemenea adevărat, iar împreună duc la o înțelepciune superioară atât lui A, cât și lui B. În această abordare filozofică, adevărul uman e întotdeauna parțial. Pe locuitorii Asiei de Est și Sud-Est nimic nu-i împiedică să adopte elemente din religii diferite sau să adere la mai multe religii în același timp. În țări cu un asemenea fundal filozofic, un sistem etic pragmatic nereligios cum e confucianismul poate deveni piatra de temelie a societății. În Occident, regulile etice decurg în genere din religie: Virtutea decurge din Adevăr.

Conform sinologului danez Verner Worm, chinezii așază bunul-simț înaintea rațiunii. Rațiunea e abstractă, analitică și idealistă, cu o tendință spre extreme logice, în timp ce bunul-simț e mai uman și mai aproape de realitate.[30]

Psihologia occidentală presupune că oamenii caută consecvența cognitivă, adică evită informațiile care se exclud reciproc, ceea ce e mai puțin adevărat în țările Asiei de Sud și de Sud-Est.[31] În comparație cu nord-americanii, chinezii consideră că dezacordul e mai puțin dăunător în relațiile personale decât jignirea sau dezamăgirea. O opinie diferită nu le rănește orgoliul.[32]

Psihologul coreean Uichol Kim crede că modul occidental de a practica psihologia nu se potrivește în Asia de Est:

> *Psihologia [...] e indisolubil legată de valorile culturale euro-americane care așază la loc de cinste idealurile raționale, liberale și individualiste. [...] Această credință influențează organizarea conferințelor, colaborările științifice, finanțarea cercetării și acceptarea spre publicare a articolelor. În Asia de Est, accentul cade pe relațiile umane întemeiate pe „virtute", nu pe „drepturi". Se consideră că indivizii sunt legați într-o rețea de relații interumane, iar schimbul de idei are loc prin rețele sociale consacrate.*[33]

În știință și tehnologie, Adevărul occidental a stimulat gândirea analitică, iar Virtutea orientală pe cea sintetică. Un student chinez i-a spus lui Geert:

> *Cea mai mare diferență între societatea chineză și cea occidentală este că societatea occidentală venerează eroul, iar cea chineză, sfântul. Dacă excelezi într-o privință, poți fi erou. Ca să fii sfânt trebuie să excelezi în toate privințele.*

În timpul revoluției industriale din Occident, căutarea Adevărului a dus la descoperirea legilor naturii care au putut fi apoi exploatate pentru progresul

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

omenirii. În pofida înaltului lor grad de civilizație, învățații chinezi nu au descoperit niciodată legile lui Newton. Ei pur și simplu nu căutau legi. Scrierea chineză trădează această lipsă de interes pentru generalizare. Ea se folosește de peste 3 000 de caractere, câte unul pentru fiecare silabă, în timp ce, despărțind silabele în litere, limbile occidentale folosesc doar aproximativ 30 de semne. Gândirea analitică occidentală s-a concentrat asupra elementelor, în timp ce gândirea sintetică orientală s-a concentrat asupra întregului. Un fizician japonez laureat al Premiului Nobel a spus că „mentalitatea japoneză nu e potrivită pentru gândirea abstractă".[34]

Pe la mijlocul secolului XX, preocuparea occidentală pentru Adevăr a încetat să mai fie un avantaj și s-a transformat într-o piedică. Poate că știința are de câștigat de pe urma gândirii analitice, dar managementul și guvernarea se întemeiază pe arta sintezei. Odată ce rezultatele tehnologiilor occidentale, obținute pe cale analitică, au devenit disponibile, culturile orientale au început să le pună în practică folosind capacitățile lor sintetice superioare. Ce este adevărat sau cine are dreptate e mai puțin important decât ce funcționează și cum pot fi coordonate în virtutea unui scop comun eforturile unor indivizi cu tipare de gândire diferite. Managementul japonez, în special cu angajați japonezi, e renumit pentru această sinteză pragmatică.

Tabelul 7.3 sintetizează diferențele esențiale dintre societățile orientate pe termen scurt și cele orientate pe termen lung, pe baza datelor AVC prezentate în ultimele două secțiuni.

Punctajele OTL pe baza datelor din Ancheta Mondială asupra Valorilor

În 2007, Misho Minkov și-a publicat analiza datelor din Ancheta Mondială asupra Valorilor (AMV), introducând trei noi dimensiuni. Prima, *excluziune–universalitate*, era corelată cu colectivismul și am vorbit despre ea în capitolul 4. A doua, *permisivitate–austeritate*, va fi tema capitolului 8. A treia a fost numită *monumentalism –flexi-modestie*[35] și era puternic corelată (negativ) cu OTL-AVC.[36] Monumentalismul prezicea 42% din diferențele dintre țări în dimensiunea OTL-AVC, ceea ce sugerează că cele două măsuri se bazează pe valori comune.[37]

Dimensiunea monumentalism – flexi-modestie a lui Misho fusese inspirată de cercetările psihologului canadian Steve Heine, care a văzut o legătură între autovalorizare (tendința de a căuta informații pozitive despre tine) și stabilitatea sau consecvența cu sine (tendința de a crede că trebuie să ai valori, convingeri și comportamente neschimbate, independente de împrejurările fluctuante).[38] Deși Heine se referea la indivizi, Misho a bănuit că

Tabelul 7.3
Diferențele esențiale dintre societățile orientate pe termen scurt și cele orientate pe termen lung, pe baza datelor AVC: afacerile și modurile de gândire

ORIENTARE PE TERMEN SCURT	ORIENTARE PE TERMEN LUNG
În muncă, valorile principale sunt libertatea, drepturile, împlinirea și gândirea independentă	În muncă, valorile principale sunt învățarea, cinstea, capacitatea de adaptare, responsabilitatea și disciplina autoimpusă
Timpul liber e important	Timpul liber nu e important
Accent pus pe bilanț	Accent pus pe poziția în piață
Importanța profiturilor pe anul în curs	Importanța profiturilor de peste zece ani
Din punct de vedere psihologic, managerii și muncitorii se află în tabere diferite	Managerii-proprietari și muncitorii împărtășesc aceleași aspirații
Meritocrație, recompensă în funcție de capacități	Nu sunt de dorit mari diferențe economice și sociale
Devotamentul personal variază în funcție de nevoile afacerii	Investiții în rețele de relații personale de lungă durată
Preocupare pentru deținerea Adevărului	Preocupare pentru respectarea imperativelor Virtuții
Există linii călăuzitoare privind ce e bine și ce e rău	Ce e bine și ce e rău depinde de împrejurări
Nemulțumire față de implicarea în relațiile umane cotidiene și în corectarea nedreptății	Mulțumire față de implicarea în relațiile umane cotidiene și în corectarea nedreptății
Materia și spiritul sunt separate	Materia și spiritul sunt integrate
Dacă A e adevărat, B, opusul lui, trebuie să fie fals	Dacă A e adevărat, și B, opusul lui, poate să fie adevărat
Prioritate acordată rațiunii abstracte	Prioritate acordată bunului-simț
Nevoie de coerență cognitivă	Dezacordul nu e un neajuns
Gândire analitică	Gândire sintetică

teoria lui se putea aplica și la nivelul culturilor naționale. Datele AMV au dovedit că a avut dreptate.

Măsurătorile AMV pentru mândrie (un sentiment al autovalorizării) și religiozitate (care implică de regulă valori și convingeri neschimbătoare) erau corelate la nivel național. Națiunile cu procentaje mari de oameni care afirmă că sunt foarte mândri să fie cetățeni ai țării lor, sau că unul dintre scopurile principale în viață a fost să acționeze așa încât părinții lor să fie mândri de ei, au de regulă și procentaje mari de oameni foarte religioși. Mândria și religiozitatea formează împreună o dimensiune culturală puternică.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Această dimensiune pune în antiteză societăți în care eul individual seamănă cu un monument monolitic mândru și ferm cu societăți ale căror culturi încurajează modestia, flexibilitatea și adaptabilitatea la împrejurări schimbătoare.

În Ancheta asupra Valorilor Chinezești *apărarea „obrazului"* poate fi privită ca o formă de autovalorizare, iar *statornicia și stabilitatea* sunt același lucru cu consecvența cu sine; ambele scopuri apar la polul orientării pe termen scurt al dimensiunii OTL-AVC. Aceasta explică corelația negativă între OTL și monumentalism. Și în privința monumentalismului țările din Asia de Est formau un grup compact la unul din poli (flexi-modestia). Țările africane și islamice se aflau mai aproape de polul opus (monumentalism), la fel ca Statele Unite.

Aceasta a demonstrat că se poate ajunge la dimensiuni asemănătoare din punct de vedere conceptual și statistic pornind de la baze de date și perspective teoretice foarte diferite – chineze sau nord-americane. OTL-AVC și monumentalismul se suprapuneau doar parțial, deoarece monumentalismul nu prezice cumpătarea sau stăruința, iar OTL-AVC nu se referă la religiozitate. Corelația dintre cei doi indici a încurajat căutarea unor teme din chestionarul AMV care să redea sensul *ambilor* poli ai dimensiunii OTL-AVC.

Misho a cercetat cu atenție baza de date AMV până în 2008 pentru a găsi teme care să îndeplinească următoarele condiții:

- Sunt conceptual asemănătoare cu temele din chestionarul OTL-AVC.
- Sunt semnificativ corelate cu OTL-AVC.

Temele din chestionarul AMV care îndeplineau cel mai bine aceste condiții erau:[39]

1. **Cumpătarea ca trăsătură de dorit la copii**: „Iată o listă a însușirilor pe care copiii pot fi încurajați să le dobândească în familie. Care dintre ele considerați că e importantă? Alegeți, vă rugăm, cel mult cinci însușiri." Lista includea independența, munca asiduă, sentimentul responsabilității, imaginația, toleranța și respectul pentru ceilalți, cumpătarea (economisirea banilor și obiectelor), hotărârea (perseverența), credința religioasă, altruismul și obediența. S-a măsurat procentajul celor care au ales „cumpătarea".
2. **Mândria națională**: „Cât de mândru te simți că ești (numele naționalității)? Foarte mândru, destul de mândru, nu prea mândru, deloc mândru": procentajul celor care au ales „foarte mândru" a fost apreciat în sens negativ.[40] Această temă măsoară un aspect al autovalorizării.

BCU "I. CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. **Importanța de a-i ajuta pe ceilalți**: „Pentru fiecare din următoarele, indicați ce importanță au în viața dumneavoastră (foarte important, destul de important, nu foarte important sau deloc important): familia, prietenii, timpul liber, politica, munca, religia, ajutorul dat celorlalți." S-a măsurat procentajul celor care au ales „foarte important" pentru ajutorul dat celorlalți.

Ajutorul dat celorlalți seamănă cu tema din OTL-AVC „reciprocitatea la salut, favoruri şi daruri". Alegerea acestei variante poate fi considerată şi ca o altă formă de autovalorizare (la fel ca mândria): preocuparea pentru menținerea unei imagini pozitive despre sine. Aceste trei teme erau corelate reciproc, iar, pentru țările comune celor două anchete, fiecare dintre cele trei teme era semnificativ corelată cu OTL-AVC.[41] Pornind de la aceste trei teme, puteam calcula noi punctaje OTL, pe baza datelor AMV, pentru 84 de țări.[42] Noi date ne-au permis mai târziu să sporim numărul de țări la 93.[43]

Pentru țările prezente în ambele studii, aceste punctaje au în comun cu punctajele inițiale OTL-AVC 52% din varianța lor.[44] Din punct de vedere conceptual, noile punctaje OTL le urmează pe cele vechi şi în corelații cu alte teme AMV care măsoară importanța tradiției, precum şi cea a perseverenței ca trăsătură de dorit la copii.[45] Noile punctaje OTL pentru 93 de țări sunt prezentate în tabelul 7.4.

Am păstrat în mod deliberat denumirea „orientare pe termen lung" pentru noul indice. Îl vom nota OTL-AMV, deoarece e asemănător, dar nu identic cu OTL-AVC. Noul indice a fost inspirat de cel vechi, însă a trebuit să se bazeze pe un chestionar foarte diferit, cu repondenți diferiți, într-o perioadă de timp diferită. Experiența legată de replicarea conceptelor în anchete arată că o varianță comună de 50% într-un asemenea caz e cam tot ce putem spera.

Diferențele dintre OTL-AVC şi OTL-AMV sunt că primul rezultă dintr-o anchetă concepută de specialişti chinezi, iar China continentală a avut punctajul cel mai mare. În prima parte a acestui capitol am interpretat implicațiile dimensiunii OTL ținând cont de originea sa chineză. Punctajele ei sunt disponibile pentru doar 23 de țări, iar încercările de extindere folosind aceleaşi întrebări au avut rezultate dezamăgitoare.

OTL-AMV încearcă să reproducă esența orientării pe termen lung pornind de la o bază de date mare şi permanent actualizată a unui studiu care a început în Europa şi s-a extins în lumea întreagă sub conducere americană – un produs al minților occidentale. Îi lipseşte parfumul chinezesc al

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 7.4
Valorile indicelui de orientare pe termen lung pentru 93 de țări și regiuni, pe baza datelor AMV (OTL-AMV)

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU AFRICA	ASIA E/SE	INDICE
1						Coreea de S	100
2						Taiwan	93
3						Japonia	88
4						China	87
5				Ucraina			86
6			Germania				83
7-9				Estonia			82
7-9			Belgia				82
7-9				Lituania			82
10-11				Rusia			81
10-11				Belarus			81
12			Germania de Est				78
13				Slovacia			77
14				Muntenegru			75
15			Elveția				74
16						Singapore	72
17				Moldova			71
18-19				Rep. Cehă			70
18-19				Bosnia			70
20-21				Bulgaria			69
20-21				Letonia			69
22			Olanda				67
23				Kîrgîstan			66
24			Luxemburg				64
25		Franța					63

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

26-27				Indonezia	62
26-27			Macedonia		62
28-32			Albania		61
28-32		Italia			61
28-32			Armenia		61
28-32				Hong Kong*	61
28-32			Azerbaijan		61
33					60
34-35			Croaţia		58
34-35			Ungaria		58
36				Vietnam	57
37					53
38-39			Serbia		52
38-39			România		52
40-41					51
40-41				India	51
42				Pakistan	50
43					49
44		Spania			48
45-46				Bangladesh	47
45-46		Malta			47
47		Turcia			46
48		Grecia			45
49	Brazilia				44
50				Malaezia*	41
51-54			Finlanda		38
51-54			Georgia		38
51-54			Polonia		38
51-54				Israel	38
55-56			Canada		36
55-56				Arabia Saudită	36
57-58			Danemarca		35

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 7.4
Valorile indicelui de orientare pe termen lung pentru 93 de țări și regiuni, pe baza datelor AMV (OTL-AMV) (*continuare*)

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU AFRICA	ASIA E/SE	INDICE
57-58			Norvegia				35
59-60					Tanzania		34
59-60					Africa de Sud		34
61			Noua Zeelandă				33
62						Thailanda*	32
63	Chile						31
64					Zambia*		30
65-66		Portugalia					28
65-66			Islanda				28
67-68					Burkina Faso*		27
67-68						Filipine	27
69-71	Uruguay						26
69-71					Algeria		26
69-71			SUA				26
72-73	Peru						25
72-73					Irak		25
74-76			Irlanda				24
74-76	Mexic						24
77			Australia				21
78-80	Argentina						20
78-80					Mali*		20
78-80	Salvador						20
81					Rwanda*		18
82-83					Iordania		16

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

82-83	Venezuela		16
84		Zimbabwe	15
85-86		Maroc	14
85-86		Iran	14
87-90	Columbia		13
87-90	Rep. Dominicană		13
87-90		Nigeria	13
87-90	Trinidad*		13
91		Egipt	7
92		Ghana*	4
93	Puerto Rico		0

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

studiului anterior, dar ne permite să extindem distincțiile fundamentale dezvăluite de AVC la multe alte țări.

Întrucât se bazează în parte pe mândria națională, OTL-AMV e puternic corelat cu monumentalismul lui Misho.[46] În același timp, din punct de vedere statistic e complet independent de cele patru dimensiuni IBM.[47] Spre deosebire de OTL-AVC, care era independent de avuția națională, OTL-AMV e slab corelat pozitiv cu avuția națională.[48] Relația cu creșterea economică depinde de perioada și de țările considerate, aspect asupra căruia vom reveni.

Dintre cele 23 de țări de pe scara OTL-AVC, șase și-au modificat vizibil poziția pe scara OTL-AMV: Pakistan, Germania și Marea Britanie s-au deplasat în sus, Australia, Brazilia și Hong Kong s-au deplasat în jos. Pakistanul se alătură Indiei și Bangladeshului, iar Germania și Marea Britanie grupului vest-european. Australia se apropie de Statele Unite, Brazilia se alătură celorlalte țări latino-americane, iar Hong Kong depășește Singapore. Pentru celelalte țări, schimbările de poziție între AVC și AMV sunt minore.[49]

Primele patru punctaje din tabelul 7.4 sunt deținute tot de țările din Asia de Est și, cu trei excepții (Malaezia, Thailanda și Filipine), toate celelalte țări din Asia de Sud și Sud-Est se găsesc în jumătatea superioară al tabelului. În jumătatea superioară se mai află toate țările din Europa de Est, inclusiv întreaga fostă Uniune Sovietică, cu excepția Poloniei și Georgiei. În fine, acolo se mai află și majoritatea celorlalte țări europene, cu excepția Greciei, Finlandei, Danemarcei, Norvegiei, Portugaliei și Islandei.

Jumătatea inferioară a tabelului conține patru țări anglo-saxone de peste ocean: Canada, Noua Zeelandă, Statele Unite și Australia. Conține de asemenea toate țările din Orientul Mijlociu și Africa, precum și toate țările din America Centrală și de Sud.

Orientarea pe termen lung și dimensiunile GLOBE

În capitolul 2 am prezentat Studiul GLOBE, despre care se susținea că e o replică îmbunătățită a modelului lui Geert, cuprinzând aproximativ 60 de țări. În capitolele 3–6 am comparat rezultatele studiului GLOBE cu ale noastre. Dimensiunea GLOBE inspirată de OTL a fost numită *orientare spre viitor*.

Precedenta noastră măsură pentru OTL, OTL-AVC, era semnificativ corelată, pentru 23 de țări comune celor două studii, cu 4 din cele 18 măsurători GLOBE, dar până la urmă a rămas doar o singură relație, puternic negativă: cea cu *orientarea către performanță „așa cum ar trebui să fie"*; aceasta explica 51% din varianța OTL-AVC.[50] Orientarea spre performanță „așa cum ar trebui să fie" era corelată și cu *monumentalismul* lui Misho, ceea ce s-ar

traduce prin: „ar trebui să fim o națiune cu mari performanțe!" – sentiment de autovalorizare tipic culturilor orientate pe termen scurt. Orientarea pe termen lung e corelată cu *flexi-modestia*, ceea ce explică relația negativă.

Pentru 49 de țări comune, noua noastră măsură OTL-AMV era semnificativ corelată cu 6 din cele 18 măsuri GLOBE. Cele mai puternice corelații au fost din nou negative cu *orientarea către performanță „așa cum ar trebui să fie"* și de asemenea negative cu *colectivismul de grup „așa cum ar trebui să fie"*.[51] Colectivismul de grup „așa cum ar trebui să fie" înseamnă mândrie familială; în prima jumătate a capitolului am văzut că familiile din culturile cu OTL mare manifestă mai curând pragmatism decât mândrie în chestiunile familiale.

Orientarea spre viitor „așa cum este" din studiul GLOBE, menită să exprime orientarea pe termen lung, nu era corelată cu nici una din cele două măsuri OTL ale noastre, ci cu o combinație de EVI mic și DIP mic.[52] Ea se referă la planuri de viitor, iar repondenții GLOBE din societăți relativ relaxate, egalitariste, susțineau că-și fac mai multe planuri.

Orientarea spre viitor „așa cum ar trebui să fie" din studiul GLOBE se corela cu o combinație de DIP mare și OTL-AMV mic.[53] Ea se traduce prin „norma acceptată ar trebui să fie planificarea viitorului" și „oamenii ar trebui să fie îngrijorați de crizele actuale". Repondenții din culturile autoritare, orientate pe termen scurt au fost de regulă de acord cu asemenea afirmații de tipul „ar trebui".

Prin urmare, încercarea studiului GLOBE de a reproduce orientarea pe termen lung ca „orientare spre viitor" a eșuat total; singura corelație semnificativă între cele două e una negativă.

Orientarea pe termen lung și pe termen scurt, relațiile de familie și rezultatele școlare

În capitolele 4 și 5 am vorbit despre un studiu de piață din 2005 privind idealurile de frumusețe și de imagine corporală ale fetelor cu vârste între 15 și 17 ani din zece țări din întreaga lume. În același studiu au fost intervievate telefonic eșantioane mai mari de femei cu vârste între 18 și 64 de ani, din aceleași zece țări. Femeile din culturile orientate pe termen scurt au menționat mai des faptul că mama fusese cea care le influențase pozitiv sentimentele față de ele însele și de frumusețe, iar ideile mamei despre frumusețe le influențaseră decisiv.[54] Recunoaștem contribuția mamei la autovalorizarea fiicei ca parte a culturilor orientate pe termen scurt.

TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study – Studiu asupra Tendințelor în Matematica și Știința Internațională) e un test

internațional comparativ privind performanțele în domeniul matematicii și științelor naturii, efectuat o dată la patru ani în peste 50 de țări de pe toate continentele. La momentul scrierii acestei cărți, ultima sa rundă avusese loc în 2007. Participanții sunt elevi de clasa a patra (de aproximativ 10 ani) și/sau elevi de clasa a opta (de aproximativ 14 ani). Elevii din Asia de Est (Singapore, Coreea de Sud, Taiwan, Hong Kong și Japonia) obțin mereu rezultate mai bune decât ceilalți elevi, în special la matematică. Pe ultimele locuri se situează țările din Africa, Orientul Mijlociu și America Latină.

Folosind datele TIMSS din 1999, Geert a constatat că performanța la matematică era semnificativ corelată cu OTL-AVC, dar nu și performanța la științele naturii, deși punctajele de la matematică și de la științe erau puternic corelate între ele. Exista în culturile cu OTL mare ceva care contribuia la aptitudinile matematice. Țările bogate se descurcau ceva mai bine decât cele sărace, însă performanța la matematică era corelată mai mult cu OTL-AVC decât cu avuția națională.[55]

Misho a explicat diferențele în performanțele la matematică și la științe prin dimensiunea *monumentalism* și prin teoria lui Heine. Culturile care încurajează autovalorizarea vor reduce interesul copiilor pentru activități de autoperfecționare, cum e educația. În culturile grandorii, oamenii caută informații pozitive despre ei înșiși și alungă din minte informațiile negative. Doar într-o cultură flexi-modestă se recunoaște faptul că e nevoie de autoperfecționare.[56]

Studii mai vechi arătaseră că în Statele Unite elevii asiatici tind în mai mare măsură decât cei occidentali să pună succesul pe seama efortului, iar eșecul pe seama absenței lui – ceea ce confirmă interpretarea lui Misho.[57]

Am analizat punctajele TIMSS din 2007 și le-am corelat cu OTL-AVC, OTL-AMV și avuția națională. Din nou, OTL-AVC era corelat doar cu performanța la matematică, nu și cu cea la științe, deși cele două erau puternic corelate între ele.[58] OTL-AMV era corelat extrem de semnificativ atât cu performanța la matematică, cât și cu cea la științe, însă corelațiile cu matematica erau întotdeauna ceva mai puternice.[59]

Aceste rezultate sugerează că, pentru punctajele TIMSS din 2007, interpretarea lui Geert și cea a lui Misho rămân corecte. Punctajele mari pentru OTL-AMV se asociază cu rezultate bune atât la matematică, cât și la științe, iar acest lucru rămâne valabil și când eliminăm efectul avuției naționale, cel puțin pentru elevii de clasa a opta. Pentru elevii de clasa a patra, rezultatele școlare mai bune pot fi puse în întregime pe seama avuției naționale.[60]

În același timp, corelațiile cu OTL-AVC rămân semnificative doar pentru performanța la matematică, nu și pentru cea la științe. În aceste corelații

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

apar relativ multe țări din Asia de Est. În corelațiile cu OTL-AMV, țările din Asia de Est reprezintă o parte mai mică; aceste corelații sunt semnificative atât pentru performanța la matematică, cât și la științe, dar întotdeauna ceva mai mult pentru cea la matematică. Rezultă de aici că elevii din Asia de Est au un dublu avantaj: nu numai că muncesc mai mult, dar au și un talent cultural pentru înțelegerea matematicii. Acest din urmă avantaj apare deja la elevii din clasa a patra (10 ani), în timp ce efectul muncii asidue începe să se facă simțit abia la cei din clasa a opta (14 ani).

S-a încetățenit ideea că elevii din Asia de Est se concentrează asupra învățării pe de rost și nu asupra înțelegerii, dar rezultatele mai bune ale elevilor din culturi cu OTL mare la matematica elementară o dezmint. Ceea ce mințile occidentale interpretează drept învățare mecanică poate fi de fapt o cale spre înțelegere. Predarea și învățarea sunt condiționate cultural, iar comportamente aparent asemănătoare pot avea semnificații profunde diferite.[61]

Matematica elementară pune probleme precise, în care sarcina e dată explicit – probleme mai degrabă „formale" decât „deschise".[62] Elevii din culturile cu OTL mare se dovedesc a fi bine echipați pentru rezolvarea unor asemenea probleme. Profesorul Gordon Redding, care a petrecut mulți ani la Universitatea din Hong Kong, scria:

> *Dacă a fost crescut în cultura și în limba sa, studentul chinez va începe să folosească un set de procese cognitive care îi oferă o perspectivă aparte asupra lumii. [...] Am putea găsi unele explicații pentru tendința vizibilă a chinezilor de a excela la anumite materii, mai cu seamă la științele aplicate, în care „individualul și concretul" sunt esențiale, și pentru inapetența lor față de domeniile abstracte ale filozofiei și sociologiei.*
> *E o întrebare legitimă de ce în China nu s-a dezvoltat o tradiție activă de cercetare științifică în felul în care s-a întâmplat în Occident. Cele mai plauzibile explicații se leagă de anumite diferențe fundamentale în structurile cognitive.*[63]

Talentul pentru concret implică talentul pentru rezolvarea problemelor practice. În țările cu OTL mare, mai important e ce funcționează decât de ce funcționează. Președintelui chinez Deng Xiaoping îi e atribuit aforismul: „Ce importanță are culoarea pisicii, atâta timp cât prinde șoareci?"

Orientarea pe termen scurt și lung și creșterea economică

După al Doilea Război Mondial, puterile învingătoare au proclamat o nouă ordine internațională sub conducerea Națiunilor Unite și cu respectarea drepturilor universale ale omului. Prima temă pe agenda mondială în anii '50 și '60 a fost independența politică. Era colonială lua sfârșit, iar multe dintre fostele colonii ale țărilor bogate au devenit noi state. Pe la 1970,

BCU IAȘI CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

prioritățile s-au orientat către dezvoltarea economică. Trei organizații internaționale fondate încă din 1944 – Banca Mondială, Fondul Monetar Internațional (FMI) și Organizația Mondială a Comerțului (OMC) – și-au luat angajamentul de a pune capăt sărăciei.

Sărăcia însă n-a dispărut. Din 1970 în 2000, unele țări au izbutit să treacă de la mizerie la bogăție. Învingătorii absoluți au fost cei cinci „dragoni": Taiwan, Coreea de Sud, Singapore, Hong Kong și Japonia – iar aceasta în ciuda unei grave crize economice în regiunea lor, în 1997. VNB-ul pe cap de locuitor al Taiwanului în 2000, în dolari americani la cursul anului, a fost de 36 de ori mai mare decât VNB-ul pe cap de locuitor din 1970. VNB-ul nominal pe cap de locuitor al Japoniei a crescut cu un factor de 18. Pe de altă parte, VNB-ul pe cap de locuitor al țărilor din Africa subsahariană și din America Latină a crescut foarte puțin sau n-a crescut deloc.

Succesul economic al „dragonilor" nu fusese prezis de economiști. Chiar și după ce a apărut, pentru o vreme unii nu l-au recunoscut. Într-o prognoză pentru această regiune, făcută în 1966 de economiști de frunte ai Băncii Mondiale pentru *American Economic Review*[64], țări ca Hong Kong și Singapore nici nu erau incluse, fiind considerate insignifiante; performanțele Taiwanului și Coreei de Sud erau subestimate, iar cele ale Indiei și Sri Lankăi supraestimate. Cincisprezece ani mai târziu, Singapore, cu o populație de 2,5 milioane de locuitori, exporta mai mult decât India, cu o populație de 700 de milioane.

După ce miracolul economic al „dragonilor" a devenit de netăgăduit, economiștii n-au găsit nici o explicație pentru el. Conform criteriilor economice, Columbia, de pildă, ar fi trebuit să depășească Coreea de Sud, numai că lucrurile stăteau invers.[65] Futurologul american Herman Kahn (1922–1983)[66] a formulat o ipoteză neo-confucianistă. El a sugerat că succesul economic al țărilor din Asia de Est ar putea fi pus pe seama valorilor confucianiste, rădăcini culturale comune dintr-un trecut îndepărtat.

Ipoteza lui Kahn a rămas nedemonstrată până la apariția Anchetei asupra Valorilor Chinezești. Creșterea economică din ultimele trei decenii ale secolului XX era foarte semnificativ corelată cu OTL-AVC – iar acesta a fost motivul inițial pentru care Geert a adoptat orientarea pe termen lung drept o a cincea dimensiune.

Ancheta asupra Valorilor Chinezești a fost făcută în 1985 și includea 23 de țări din lumea întreagă; indicele OTL rezultat din ea nu numai că era corelat cu creșterea lor economică din precedenții 20 de ani (1965–1985), dar s-a dovedit că prezicea încă și mai bine creșterea lor în următorii zece ani (1985–1995).[67]

BCU IAȘI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

La momentul scrierii acestei cărți au mai trecut 15 ani, iar noi am înlocuit OTL-AVC cu o nouă scară, OTL-AMV, sporind baza noastră de date de la 23 de țări la 93. Explică oare noua noastră scară OTL creşterea economică, pentru un număr atât de mare de țări şi într-o lume schimbată?

Pentru perioada 1970–1995, inclusă în corelațiile noastre cu OTL-AVC, OTL-AMV e în continuare corelat cu creşterea VNB-ului pe cap de locuitor.[68] Lucrul nu mai e valabil pentru perioada 1995–2005. Pentru ansamblul țărilor despre care avem date, corelația dintre OTL-AMV şi creşterea VNB-ului pe cap de locuitor din 1995 până în 2005 este aproximativ zero.[69]

Datele de după 1995 nu se referă însă nici la acelaşi set de țări, nici la aceeaşi economie mondială. Noua noastră listă de țări include 19 nume care în 1970 nici nu existau ca state independente. Fosta Iugoslavie s-a dezintegrat în 1991 în Croația, Slovenia, Macedonia, Bosnia şi o alianță fragilă între Serbia şi Muntenegru. Şi Uniunea Sovietică a încetat să existe în 1991, fiind înlocuită de Federația Rusă („Rusia"), plus numeroase republici noi, între care Estonia, Lituania, Letonia, Belarus, Ucraina, Moldova, Armenia, Georgia, Azerbaidjan şi Kîrghîstan figurează pe lista noastră. În 1993, Cehoslovacia s-a despărțit în Republica Cehă şi Slovacia. Tranziția a fost însoțită de eliberarea economică şi de posibilitatea de a dezvolta o economie de piață, posibilitate de care fiecare nouă țară a profitat în felul ei. Odată cu Uniunea Sovietică, a dispărut şi influența sovietică în Europa de Est, iar țări care înainte se aflau sub un sistem economic comunist impus puteau acum să-şi aleagă propria cale economică. Lucrul e valabil pentru Germania de Est, care se unise cu Germania de Vest încă din 1990, şi pentru Polonia, Ungaria, România şi Bulgaria, care s-au alăturat mai târziu Uniunii Europene. Pe la 1995, toate aceste noi economii ofereau date mai mult sau mai puțin demne de încredere pentru VNB-ul pe cap de locuitor, iar în 2005 ratele lor de creştere puteau fi comparate pe o perioadă de zece ani.

Teoriile culturale care au abordat miracolul economic din Asia de Est au fost adesea criticate pentru că n-au izbutit să explice de ce Asia de Est n-a ajuns mult mai devreme la o puternică creştere economică. Valorile ei confucianiste sunt, evident, foarte vechi. De ce au dormitat vreme de 2500 de ani şi au declanşat un miracol abia în a doua jumătate a secolului XX? Răspunsul era cunoscut deja de sociologul german Max Weber, cu optzeci de ani în urmă. El a observat că aşa-numita etică protestantă a muncii (de fapt, un alt nume pentru setul de valori legat de creşterea economică despre care vorbim în acest capitol) putea da rezultate numai într-o anumită perioadă istorică. În cazul nostru, trebuiau satisfăcute două condiții:

1. Disponibilitatea tehnologiei occidentale şi a resurselor educaționale pentru a o folosi.

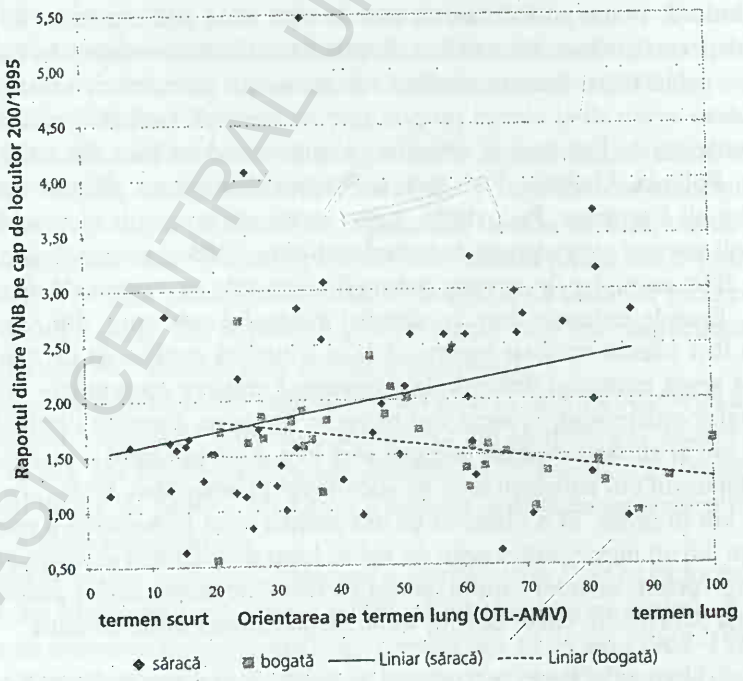
BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Integrarea piețelor locale într-o piață internațională a cererii și ofertei pentru bunuri și servicii.

O a treia condiție se dovedește a fi legată de sărăcia inițială. OTL explică de ce anumite societăți reușesc mai bine decât altele să treacă de la mizerie la bogăție, dar nu și de la bogăție la o bogăție mai mare. De exemplu, „dragonii" din Asia de Est au fost loviți în 1997 de o criză economică regională care le-a curmat brusc ascensiunea economică.

Aceste considerații ne-au îndemnat să reanalizăm relația dintre OTL-AMV și creșterea VNB pe cap de locuitor în perioada 1995–2005. Am împărțit cele 84 de țări pentru care aveam date din 1995 privind OTL-AMV și creșterea VNB în două categorii: 54 de țări sărace și 30 de țări bogate.[70]

Figura 7.1
Raportul dintre VNB pe cap de locuitor din 2005 și din 1995 în funcție de OTL-AMV, pentru 54 de țări sărace și 30 de țări bogate



BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În figura 7.1 raportul dintre VNB pe cap de locuitor din 2005 şi din 1995 e reprezentat în funcţie de OTL-AMV pentru 84 de ţări. Pentru 54 de ţări sărace, corelaţia e semnificativ pozitivă; pentru 30 de ţări bogate, ea e semnificativ negativă.[71]

Chiar şi după 1995, corelaţia dintre OTL şi creşterea economică pentru ţările sărace confirmă ipoteza neo-confucianistă a lui Herman Kahn. Ea indică de asemenea *care anume* dintre diferitele valori confucianiste erau asociate cu creşterea economică. Extrem de important era accentul pus pe cumpătare. Într-un studiu separat, Misho Minkov şi Vesselin Blagoev au adăugat la aceasta importanţa scăzută dată timpului liber. Ei citează economişti americani de frunte din domeniul dezvoltării care nu vedeau nimic miraculos în performanţa economică est-asiatică şi o puneau pe seama muncii asidue, cumpătării şi mai bunei educaţii.[72] Rămâne, desigur, întrebarea de ce ţările asiatice au urmat acest drum, iar altele nu.

Rămâne de asemenea foarte interesant faptul că a fost nevoie de un instrument chinezesc, Ancheta asupra Valorilor Chineze şti, pentru a izola o dimensiune care demonstrează rolul culturii în dezvoltarea Asiei de Est şi pentru a da o explicaţie succesului economic al „dragonilor". Între timp, am făcut un pas înainte: am descoperit că se pot trage concluzii asemănătoare din date până acum ascunse în Ancheta Mondială asupra Valorilor, un instrument esenţialmente occidental. Logica dezvoltării „dragonilor" se extinde acum la creşterea câtorva economii din Europa de Est între 1995 şi 2005.

În 1993, politologul american Russell Read a demonstrat relaţia dintre orientarea pe lung şi diversele măsuri ale economisirii. Legătura cea mai puternică a fost găsită cu „tendinţa marginală de a economisi" (TME) – variaţia economiilor reale pe cap de locuitor – între 1970 şi 1990, în procente din suma totală a variaţiilor în consum privat plus economisire. TME lua valori între 3% în Statele Unite şi 64% în Singapore.[73]

În analiza ei privind comportamentul consumatorului, de Mooij a constatat că oamenii din ţările cu OTL mare investesc mai mult în bunuri imobiliare, ceea ce reprezintă un angajament pe termen lung, în timp ce oamenii din ţările cu OTL mic investesc mai mult în fonduri mutuale.[74]

În 2008 lumea a fost lovită de o nouă criză economică ce s-a extins din Statele Unite prin interdependenţa pieţelor financiare globalizate. Lipsa cumpătării – cheltuielile exagerate în economii orientate pe termen scurt – pare să stea la baza acestui nou dezastru.

Tema „cumpătare" (la fel ca „perseverenţa") lipsea din Ancheta Rokeach asupra Valorilor, care se presupunea că se bazează pe un inventar complet

al valorilor americane din 1970. Cheltuirea, nu cumpătarea, pare să fi fost una dintre valorile americane, cel puțin în a doua jumătate a secolului XX, atât la nivel individual, cât și la nivel guvernamental. Întrebat de ce americanii nu economisesc mai mult, Herbert Stein, liderul consilierilor economici pentru doi președinți republicani, a spus: „Economiștii n-au putut răspunde la această întrebare. Cota noastră de economisire [...] a fost întotdeauna mai scăzută decât oriunde în lume. [...] Aceasta reflectă probabil stilul de viață american, deși asta nu e o explicație."[75]

Creșterea economică și politica

În afară de condițiile economice, discutate în secțiunea precedentă, creșterea depinde și de contextul politic. Creșterea „dragonilor" a început abia după 1955, când, pentru prima oară în istorie, s-a dezvoltat o piață cu adevărat globală. Nevoia unui context politic favorizant a fost satisfăcută în toate cele cinci țări „dragon", dar în moduri diferite, rolul guvernului variind de la sprijin activ la *laissez-faire*. Sindicatele erau slabe și veneau în întâmpinarea companiei în toate cele cinci țări, iar o distribuție relativ egalitară a veniturilor făcea ca apetitul pentru schimbări sociale revoluționare să fie scăzut. Simțul confucianist al măsurii influența și el viața politică, în ciuda unor izbucniri accidentale ale neliniștii și violenței.

Influența contextului politic a fost pregnantă în țara care a dat naștere confucianismului, China continentală. Chinezii din străinătate se aflau în centrul miracolelor economice din Hong Kong, Singapore și Taiwan și contribuiau la dezvoltarea economiilor din Indonezia, Malaezia și Filipine. Se părea că știau să-și folosească talentele antreprenoriale mai bine decât rudele lor rămase în patrie.

În 1970 moneda chineză nu era convertibilă, ceea ce a dus la o supraestimare a VNB-ului pe cap de locuitor din 1970 și la o subestimare a raportului între anii 2000 și 1970. Creșterea economică a Chinei a avut însă de suferit de pe urma evenimentelor politice: dezastrele Marelui Salt Înainte (1958–1959) și ale Revoluției Culturale (1966–1976), precum și deriva de după suprimarea demonstrațiilor studențești din Piața Tiananmen, în 1989. Pe de altă parte, controlul politic sever, care a impus familiilor să aibă un singur copil, a împiedicat o explozie demografică ce ar fi diluat creșterea economică pe cap de locuitor. Din 1975 până în 2007 populația Chinei a crescut cu 42%, de la 0,93 la 1,32 miliarde, cu o medie de 1,3% pe an. Prognoza pentru perioada următoare până în 2015 este de 0,7% pe an. Cu un control al natalității mai puțin eficient, populația Indiei a crescut în aceeași perioadă cu 81%, de la 0,62 la 1,12 miliarde, cu o medie de 1,9%

BCU BUCUREȘTI UNIVERSITY LIBRARY

pe an. Fără nici un control al natalității, populația Nigeriei a crescut cu 165%, de la 55 la 148 de milioane, cu o medie de 2,9% pe an.[76]

Conducătorii chinezi s-au confruntat în plan intern cu consecințele politice ale deschiderii economice către restul lumii. Să reorientezi o națiune de 1,3 miliarde de locuitori fără să cazi în despotism, anarhie sau distrugerea ireversibilă a mediului e incomparabil mai greu decât să modernizezi o insulă cu 4 milioane de locuitori, cum e Singapore. În articolul din 1988 în care analiza rezultatele Anchetei asupra Valorilor Chinezești, pe când China era încă foarte săracă, Geert a interpretat punctajul mare al Chinei pentru ceea ce avea să numească mai târziu OTL ca pe posibilitatea ca „Republica Populară Chineză să repete succesul celor cinci dragoni – deși cu un oarecare decalaj –, iar în cele din urmă să devină al șaselea – și cel mai puternic – dragon". Istoria i-a adeverit profeția.[77]

Exemplul opus din anii '80 a fost Uniunea Sovietică și sfera ei de influență, care a sufocat inițiativa în locuri unde – conform punctajelor OTL-AMV – softul mental pentru dezvoltare era prezent. Creșterea economică rapidă în câteva țări est-europene după sfârșitul erei sovietice e o dovadă în acest sens.

Dezvoltarea Asiei de Est a fost călăuzită de dorința de a învăța de la alții. Japonia a studiat asiduu știința și tehnologia europeană (cea olandeză, mai ales) încă din secolul XVII. Capriciile și modele occidentale se bucură de succes în Asia de Est, chiar și acolo unde guvernele le dezaprobă. În ciuda comunismului, țările est-europene au luat întotdeauna Occidentul drept model.

Această dorință de a învăța de la alții nu e neapărat prezentă în țările cu OTL-AMV mic. Mândria națională e o componentă a orientării pe termen scurt, iar prea multă mândrie națională poate duce la dezastru economic. În Statele Unite, ea a contribuit la hotărârea de a începe războiul din Irak, cu cheltuieli de ordinul a o mie de miliarde de dolari. Tot ea duce la lipsa de interes și de înțelegere pentru alte țări – și a jucat un rol important în criza financiară din 2008.[78]

În capitolul 9 vom compara obiectivele în afaceri și conducerea corporatistă la marile puteri economice ale lumii și vom arăta că preocuparea dominantă a principalilor oameni de afaceri americani pentru creșterea pe termen scurt și lăcomia iresponsabilă și fără orizont erau deja vizibile într-o comparație internațională din anii '90.

Fundamentalismele ca orientare pe termen scurt

După cum am arătat în acest capitol, iudaismul, creștinismul și islamismul sunt trei religii occidentale care aparțin aceleiași familii de gândire și au aceleași rădăcini istorice. Pentru toate trei, Virtutea decurge din Adevăr.

Toate trei au aripi moderne, concentrate asupra prezentului, și aripi fundamentaliste, concentrate asupra înțelepciunii din trecut. Fundamentalismele religioase reprezintă polul extrem al termenului scurt în dimensiunea orientare pe termen lung–orientare pe termen scurt. Deciziile nu se bazează pe ce funcționează azi, ci pe o interpretare a ceea ce scrie în vechile cărți sfinte. Fundamentalismele sunt incapabile să facă față problemelor lumii moderne. Filozoful englez Bertrand Russell (1872–1970) scria:

> *Toate crezurile fanatice sunt nocive, ceea ce se vede limpede când ajung să intre în competiție cu alte fanatisme, fiindcă atunci ele duc la ură și dezbinare. Dar lucrul rămâne valabil chiar dacă avem de-a face cu un singur crez fanatic. El nu îngăduie libera cercetare, căci i-ar știrbi autoritatea. El trebuie să se opună progresului intelectual. Iar dacă, așa cum se întâmplă de obicei, implică și clerul, el conferă o mare putere unei caste al cărei rol e să mențină statu quoul intelectual și să dea iluzia certitudinii acolo unde în realitate nu e nici o certitudine.*[79]

În cadrul tuturor celor trei religii occidentale există fundamentalisme politic influente care amenință pacea și prosperitatea lumii. Aripile moderne sunt cele mai slabe în islam. A fost o vreme, în secolele IX– XIV, când lumea musulmană era avansată nu doar militar, ci și științific, iar Europa creștină era înapoiată. Odată cu Renașterea și Reforma, țările creștine au pășit pe calea modernizării, iar lumea islamică s-a retras în tradiționalism.

Specialistul american în islam Bernard Lewis spunea că atitudinea învățaților musulmani după secolul XIV era dominată de „sentimentul atemporal că nimic nu se schimbă de fapt" și de lipsa de interes pentru ce se întâmpla în restul lumii. Cunoașterea era privită ca „un corpus de adevăruri eterne ce puteau fi dobândite, acumulate, transmise, interpretate și aplicate, dar nu modificate și transformate". Inovația era un lucru rău, comparabil cu erezia. Dacă în Europa tiparul a fost inventat pe la 1450, prima tipariță a fost instalată în Turcia în 1729, iar în 1742 musulmanii conservatori au închis-o. Lewis scrie:

> *S-a subliniat uneori deosebirea enormă între reacțiile lumii islamice și cele ale Japoniei la provocarea Occidentului. Situațiile lor erau foarte diferite. [...] Felul în care musulmanii priveau Europa a fost influențat, ba chiar dominat, de un element care nu avea practic nici un efect asupra japonezilor – religia. La fel ca restul lumii, Europa era privită de musulmani mai cu seamă din perspectivă religioasă: nu era occidentală, europeană sau albă, ci creștină – iar în Orientul Mijlociu, spre deosebire de Orientul Îndepărtat, creștinismul era cunoscut și privit cu mefiență. Ce puteai învăța de la adepții unei religii false și perimate?*[80]

Tehnologia din zilele noastre a pătruns în lumea musulmană. Există forme tradiționale și forme moderne ale islamului, dar cele dintâi sunt încă

puternice şi agresive. Confruntate cu înapoierea şi sărăcia, unele grupuri reacţionează cerând reinstaurarea *shariei*, legile de pe vremea profetului Mohamed. Ţările musulmane care au acumulat temporar bogăţii imense datorită resurselor de petrol nu s-au adaptat mult mai bine la lumea modernă decât cele rămase sărace. Beneficiile aduse de petrol par să fi fost mai degrabă un obstacol decât un avantaj. Nici unul dintre cei cinci „dragoni" n-avea vreo resursă naturală deosebită, cu excepţia softului mental al populaţiei lor.

În a doua jumătate a secolului XX mulţi musulmani au emigrat în ţări occidentale. La începutul secolului XXI Europa număra aproximativ 13 milioane de cetăţeni musulmani. Mulţi s-au integrat şi au intrat în clasa muncitoare sau în cea de mijloc, ocupând funcţii de răspundere în societăţile occidentale. Alţii n-au reuşit să se integreze, majoritatea rămânând declasaţi şi populând noile ghetouri. Acest din urmă grup e cel mai tentat de formele fundamentaliste ale islamului, care compensează poziţia lor marginală în societatea-gazdă propovăduind mândria de a deţine doctrina adevărată.

În unele culturi musulmane orientate pe termen scurt, ezitarea imigranţilor de a cere dublă cetăţenie e mai curând o manifestare a mândriei naţionale decât a religiozităţii. Guvernul Marocului, de pildă, încurajează această tendinţă: e de neînchipuit ca un copil al acestei măreţe naţiuni să-şi dorească vreodată să renunţe la cetăţenie.

Orientarea pe termen scurt în Africa

În 1970 Gert s-a ocupat cu recrutarea personalului IBM în zona Europei, Africii şi Orientului Mijlociu. Una dintre sarcini era să pregătească teste pentru selectarea angajaţilor. Într-o zi a fost sunat de directorul regional pentru Africa, un american care răspundea de toate ţările africane anglofone cu excepţia Africii de Sud. Acesta i-a semnalat o problemă legată de *Testul de aptitudini pentru programare*, instrumentul folosit pentru selecţionarea celor capabili să înveţe programarea pe calculator. În Africa, spunea directorul, nimeni nu putea trece testul, astfel că nu putea selecţiona candidaţi nici pentru IBM, nici pentru clienţii companiei.

Americanul Walter McNamara, cel care concepuse testul iniţial, tocmai se pensionase, aşa încât a acceptat propunerea lui Geert de a face o călătorie de studiu timp de trei luni în câteva ţări africane pentru a încerca să rezolve problema. La întoarcere, McNamara a raportat următoarele:

- Nu era adevărat că nimeni n-a trecut testul. Câţiva candidaţi africani au reuşit, dar procentajele erau mai scăzute decât în alte părţi.

BCU "CAROL I" - UNIVERSITY LIBRARY

- Testul inițial exista în două versiuni, una pentru absolvenții de colegiu, alta pentru absolvenții de liceu. Sucursalele IBM din Africa primiseră doar prima variantă, iar majoritatea candidaților veneau direct de pe băncile liceului și ar fi trebuit să primească cealaltă variantă.
- Majoritatea candidaților nu erau obișnuiți cu testele-grilă și ar fi trebuit să fie mai întâi instruiți.
- Testele foloseau engleza americană; unele cuvinte nu existau în variantele englezei locale.
- Limita de timp folosită era pentru cei a căror limbă maternă era engleza; cei pentru care engleza era limba a doua (sau a treia, sau a patra) aveau o limită de timp mai mare, dar examinatorii nu și-au dat seama de asta.

McNamara a încercat o versiune adaptată a testului cu absolvenții mai multor licee din Zambia, iar rezultatele au fost aproape echivalente cu cele din Statele Unite. Mulțumindu-i lui McNamara pentru excelenta muncă depusă, Geert a publicat noua versiune sub titlul *Test de aptitudini pentru programare pentru țări în care engleza e a doua limbă* și a prezentat-o mândru la o conferință a managerilor IBM din regiunea africană.

Comunicarea lui Geert nu s-a bucurat de succesul așteptat. În pauza care a urmat intervenției, managerul IBM din Ghana, unul dintre primii africani care au ajuns într-un asemenea post, l-a abordat pe Geert la toaletă și i-a spus pe o voce groasă: „Pentru oamenii mei vreau testul american."

Această poveste adevărată ne spune că problema selecției personalului în filialele IBM africane nu era lipsa capacităților: acordând procesului aceeași atenție ca în alte țări, puteau fi selecționați destui candidați capabili. Dar, pentru managerul din Africa al firmei, aici nu era vorba de rezolvarea unei probleme, ci de satisfacerea mândriei naționale, care ar fi lezată, credea el, dacă ghanezii n-ar primi același test ca americanii.[81]

Africa, și mai ales Africa subsahariană, pune mari probleme experților în dezvoltare economică. În 2009, 32 din cele mai sărace 40 de țări din lume erau în Africa.[82] Țările africane suferă din pricina exploziei demografice, cu un ritm de creștere a populației de 3% pe an, ceea ce duce la dublarea populației în următorii 25 de ani. Ele suferă și din pricina unor boli cum e SIDA, a războaielor și masacrelor sângeroase sau a unor guverne ineficiente, considerate de propriile lor popoare corupte și percepute ca dușmane. În multe dintre cele 50 de state africane, cu câteva excepții favorabile, obligațiile elementare ale guvernului, cum e îngrijirea medicală, sunt îndeplinite prost sau deloc.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cazul extrem e Somalia, unde Siad Barre, preşedinte din 1969, a fugit în 1991, lăsând ţara aflată în haos pe mâna unor dictatori militari rivali. Intervenţiile străine, americane şi etiopiene, n-au avut sorţi de izbândă.[83] După anul 2000, apăreau tot mai des ştiri despre piraţi somalezi care capturau vase comerciale şi cereau răscumpărare, şi nu exista nici un guvern care să fie responsabil pentru asta.

A devenit evident că de multe ori logica occidentală nu se aplică în Africa. Exemplul Anchetei asupra Valorilor Chinezeşti l-a făcut pe Geert să sugereze un exerciţiu similar pentru Africa: să ceară africanilor să conceapă un chestionar privind valorile, să-l administreze atât în ţări africane, cât şi în ţări ne-africane, pentru ca apoi să vadă dacă apare o nouă dimensiune care să explice de ce reţetele occidentale de dezvoltare par să nu funcţioneze în Africa.

Proiectul a fost preluat la Institutul de Cercetare a Cooperării Interculturale,[84] unde lucrase Geert, de Niels Noorderhaven, succesorul său, şi de Bassirou Tidjani din Senegal. Oameni de ştiinţă din Africa şi studenţi africani din străinătate au fost rugaţi să propună teme pentru o anchetă asupra valorilor. Folosind metoda „Delphi",* primele rezultate au fost trimise participanţilor şi s-a ţinut cont de observaţiile lor. În versiune engleză sau franceză, chestionarul a fost apoi administrat unor eşantioane de studenţi din ţări africane (Africa de Sud, Camerun, Ghana, Senegal, Tanzania şi Zimbabwe) şi în ţări din afara Africii (Belgia, Germania, Guyana, Hong Kong, Malaezia, Marea Britanie, Olanda şi Statele Unite). Au participat peste 1 100 de repondenţi din 14 ţări.[85]

Spre deosebire de Ancheta asupra Valorilor Chinezeşti, Ancheta asupra Valorilor Africane nu a dezvăluit o nouă dimensiune a valorilor, de inspiraţie africană. Au rezultat şase factori. Patru dintre ei erau semnificativ corelaţi cu câte o dimensiune IBM. Unul era banal, rezultând din diferenţa între cele două versiuni în engleză şi franceză.[86] Ultimul factor (al doilea ca relevanţă, conform analizei lui Noorderhaven şi Tidjani), înţelepciunea tradiţională, era semnificativ corelat cu OTL-AVC şi punea în antiteză ţările africane (şi câteva ţări europene) cu ţările asiatice din studiu.[87] Puncte din chestionar reprezentative pentru polul orientării pe termen scurt erau „Înţelepciunea e mai importantă decât cunoaşterea" şi „Înţelepciunea se dobândeşte prin experienţă şi în timp, nu prin educaţie". Aceste afirmaţii sunt diametral opuse valorilor confucianiste.

---

* Metodă interactivă care constă în chestionarea unei comisii de experţi în mai multe runde, iar după fiecare rundă experţilor li se prezintă un rezumat al opiniilor exprimate. (*N. t.*)

La fel ca povestea de la începutul secțiunii, rezultatul Anchetei asupra Valorilor Africane confirmă punctajele scăzute ale țărilor africane pentru OTL-AVC și OTL-AMV. În tabelul 7.4, punctajele pentru trei țări nord-africane și zece din restul Africii se află în zona de termen scurt. Așezarea mândriei mai presus de rezultatele practice și credința că înțelepciunea poate veni fără cunoștințe și instruire nu încurajează activitatea și studiul de azi pentru a culege mâine roadele.

În țările africane, relația cauză–efect, evidentă pentru străini, e uneori negată. Un exemplu e refuzul fostului președinte al Africii de Sud, Thabo Mbeki, de a vedea legătura între contaminarea cu virusul HIV și SIDA. Credința extrem de răspândită în vrăjitorie îi face pe oameni să dea vina pe alții și pe forțele oculte pentru rele pe care, după părerea străinilor, africanii și le-au făcut singuri.

Punctajele valorilor nu ne spun că toți africanii gândesc pe termen scurt, nici că toți extrem-orientalii gândesc pe termen lung. Ele ne spun doar că aceste feluri de a gândi sunt îndeajuns de generale pentru a influența tiparele de comportament comune, precum și structura și funcționarea, bună sau rea, a instituțiilor naționale. Prin acestea, gândirea influențează dezvoltarea economică.

Aproape toate țările africane au devenit dependente de ajutorul străin și de împrumuturi de la Fondul Monetar Internațional. După părerea lui Joseph Stiglitz, fost director economic al Băncii Mondiale și laureat al Premiului Nobel pentru economie în 2001, dificultățile economice ale Africii au fost amplificate de condițiile pentru împrumuturi impuse de FMI. Chiar mai mult decât Banca Mondială, FMI a fost dominat de un fundamentalism al pieței orientate pe termen scurt. Aceasta a dus la un accent pus pe disciplina bugetară în detrimentul educației, sănătății și infrastructurii și la o liberalizare forțată a importurilor, în timp ce piețele occidentale erau închise exporturilor africane, ceea ce a ruinat întreprinderile locale care abia începeau să se pună pe picioare.[88] În tabelul 7.4 se vede că tiparul mental american dominant printre consultanții FMI ține de același domeniu de orientare pe termen scurt în care se află și cel al clienților lor africani.

Valori ale unei orientări pe termen foarte scurt au fost găsite și într-un studiu privind aborigenii australieni, menționat deja în capitolul 4. Și aceasta e un grup a cărui dezvoltare economică e problematică.[89] Și în cazul lor, condițiile create de politici orientate pe termen scurt ale albilor le sporesc deseori dificultățile.

Tabelul 7.5 sintetizează diferențele esențiale între societățile orientate pe termen scurt și cele orientate pe termen lung, pe baza datelor AMV.

Tabelul 7.5
Diferențele esențiale între societățile orientate pe termen scurt și cele orientate pe termen lung, pe baza datelor AMV

ORIENTARE PE TERMEN SCURT	ORIENTARE PE TERMEN LUNG
Ajutorul dat celorlalți e un scop important	Copiii trebuie să învețe să economisească bani și bunuri
Sunt mândru de țara mea	Învăț de la alte țări
Tradiția e importantă	Copiii trebuie să învețe să persevereze
Monumentalism (Minkov)	Flexi-modestie (Minkov)
Mândrie familială	Pragmatism familial
Influența mamelor asupra felului în care fiicele se percep pe ele însele și percep frumusețea	Ideile despre frumusețe ale fiicelor sunt independente de ideile mamelor
Elevii pun succesul și insuccesul pe seama norocului	Elevii pun succesul pe seama efortului și insuccesul pe seama absenței acestuia
Rezultate mai slabe la matematică și știință ale elevilor de 14 ani, din cauza unui efort mai scăzut	Rezultate mai bune la matematică și știință ale elevilor de 14 ani, grație muncii asidue
Nu există aptitudini deosebite pentru matematică	În Asia de Est, rezultate mai bune la matematică
Talent pentru științe teoretice, abstracte	Talent pentru științe aplicate, concrete
Țările sărace au în cel mai bun caz o creștere economică lentă	Creștere economică rapidă a țărilor sărace
Cotă de economisire scăzută, bani puțini pentru investiții	Cotă de economisire mare, fonduri disponibile pentru investiții
Investiții în fonduri mutuale	Investiții în bunuri imobiliare
Apel la fundamentalisme	Apel la pragmatism
Apel la înțelepciunea populară și vrăjitorie	Apel la cunoaștere și educație

Viitorul orientării pe termen lung și al orientării pe termen scurt

A doua oară când nobilul Ching l-a chemat pe Confucius în audiență, l-a întrebat iarăși: „Care e secretul bunei cârmuiri?" Confucius a răspuns: „O bună cârmuire presupune economisirea resurselor."90

Prin definiție, viitorul e o problemă pe termen lung. Nepoții noștri și nepoții lor vor trebui să suporte consecințele pe termen lung ale acțiunilor noastre din prezent.

Întrebarea pe care nobilul Ching i-a pus-o lui Confucius cu vreo 2 500 de ani în urmă rămâne la fel de actuală: Ce este o bună guvernare? În 1999–2000,

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

în cadrul unui proiect comun, sociologi din Asia de Est (China, Japonia și Coreea de Sud) și din Europa de Nord (Danemarca, Finlanda și Suedia) au făcut o anchetă folosind eșantioane reprezentative din țările lor pe aceeași temă. Ancheta a relevat diferențe de opinie privind felul în care trebuie să arate relațiile dintre conducători și cetățeni, reflectând pozițiile diferite ale țărilor în dimensiunile distanță față de putere și evitarea incertitudinii. În ce privește rolul guvernului ca atare, ancheta a relevat un remarcabil consens. Majoritatea repondenților din toate cele șase țări erau pentru „un guvern puternic, care să se ocupe de problemele economice complexe de azi" și nu credeau că „piața liberă poate rezolva aceste probleme fără intervenția guvernului". În afara rolului său în economie, sarcinile guvernului pentru care consensul era cel mai larg au fost combaterea poluării și menținerea unor relații sociale armonioase.[91]

În raportul asupra studiului asiatic-nordic apare un dezacord privind procesul de *globalizare*, perceput de asiatici drept „occidentalizare" și de nord-europeni drept „americanizare". Aceasta semnalează o discrepanță între toate cele șase țări și ceea ce autorii studiului consideră că sunt valorile care se află în spatele acestui tip de globalizare.[92]

Noi credem că principalele obiecții legate de valori ale acestor asiatici și nord-europeni erau îndreptate împotriva orientării pe termen scurt a acestui tip de globalizare. În tabelul 7.4, toate țările participante la acest proiect de cercetare au pentru orientarea pe termen lung un punctaj mai mare decât Statele Unite. Repondenții din aceste țări considerau că un guvern bun trebuie să fie orientat spre viitor, în timp ce actuala globalizare condusă de Statele Unite și FMI pune accentul pe soluții imediate. De fapt, după cum spune Joseph Stiglitz, ea se întemeiază pe un fundamentalism de piață care, la fel ca toate fundamentalismele, presupune menținerea statu quoului sau întoarcerea la poziții din trecut, în loc să fie călăuzită de perspectiva unui viitor comun pentru omenire în întregul ei.

Dacă gândim responsabil pe termen lung, nu putem ignora concluzia că, într-o lume finită, orice creștere își are limitele ei. Populația umană nu poate crește la nesfârșit, și nici economia unei țări, dacă nu cumva creșterea ei are loc în detrimentul altor țări. Puțini politicieni au fost pregătiți să se confrunte cu această realitate, lucru care se vede cel mai bine în problema mediului. Modificările climatice provocate de încălzirea globală, penuria de apă și depozitele de deșeuri radioactive sunt exemple de costuri nelimitate legate de mediu, iar un guvern bun ar trebui să fie preocupat de ele.

Fundamentalismele religioase, politice și economice sunt dușmani agresivi ai gândirii pe termen lung. Ele se întemeiază pe trecut și se derobează

BCU KAUNAS UNIVERSITY LIBRARY

de partea lor de responsabilitate față de viitor, lăsându-l în voia lui Dumnezeu sau a pieței. De exemplu, în multe zone din lume, un pericol iminent care amenință pacea, sănătatea și dreptatea e suprapopularea. Există metode de planificare familială, dar, într-un remarcabil consens, fundamentaliștii religioși și cei economici încearcă să împiedice răspândirea lor pe scară largă.

Probabil că în acest secol XXI importanța economică a Asiei de Est va spori. Un dar de preț pe care oamenii înțelepți din Răsărit îl pot face semenilor ar fi orientarea spre o gândire globală pe termen lung.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8. Lumină sau întuneric?

Într-o ediție specială de Crăciun, când se presupune că oamenii din lumea creștină tradițională sunt veseli și fericiți, bine-cunoscuta revistă britanică *The Economist* a publicat următoarea relatare:[1]

> *O dată pe săptămână, duminica, Hong Kongul devine un alt oraș. Mii de femei filipineze invadează centrul comercial în zona Pieței Statuii ca să mănânce, să danseze, să cânte, să bârfească și să râdă. [...] Se îmbrățișează. Sporovăiesc. Zâmbesc. Omenirea n-ar putea pune în scenă o mai mare desfășurare de fericire. Asta contrastează flagrant cu celelalte șase zile ale săptămânii. Atunci, centrul orașului e controlat de chinezi, de regulă irascibili și deseori grosolani, și de oamenii de afaceri expatriați, mereu stresați. În acele zile, filipinezele stau ascunse în cele 154 000 de gospodării din întreg orașul unde lucrează ca „ajutor în casă", sau* amah *în limba cantoneză. Acolo suferă nu doar de singurătate din cauza despărțirii de familie, ci de multe ori sunt tratate ca niște sclave de stăpânii lor chinezi sau expatriați. Iată deci un mister: acelea care ar trebui să fie cele mai nenorocite din Hong Kong sunt, după toate aparențele, cele mai fericite [...].*

Fericirea, sau starea de bine subiectivă (SBS), cum preferă s-o numească cercetătorii, e un scop drag tuturor. Unele școli de gândire, de pildă budismul clasic, condamnă căutarea fericirii și o consideră o pierdere de vreme nedemnă de omul iluminat. Asemenea doctrine elitiste nu pot fi însă îmbrățișate prea lesne de mase. Pretutindeni în lume, indiferent de religie, majoritatea oamenilor vor să ajungă la o stare de fericire aici și acum și, spre deosebire de învățații budiști, certitudinea caracterului ei efemer nu-i descurajează.

Din păcate, în goana universală după fericire, unele națiuni în ansamblul lor se descurcă mai bine decât altele. Încă mai trist pentru cei rămași în urmă e faptul că studiile transculturale privind SBS demonstrează că ierarhia țărilor e extrem de stabilă. Evident, există fluctuații, dar nu au fost observate mutații majore de la primele clasamente pe națiuni stabilite cu decenii în urmă, pe baza măsurării fericirii pe scară largă. Mai mult, unele studii au demonstrat că pozițiile ocupate în clasamentul SBS de 20 de țări seamănă foarte bine cu pozițiile ocupate de grupurile de americani ai căror strămoși provin din aceste țări. Prin urmare, chiar dacă oameni cu origini etnice dife-

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

rite împart același mediu, ei nu devin la fel de fericiți, iar unele diferențe vechi persistă o vreme.[2]

Natura stării de bine subiective

Există o bogată literatură de specialitate privind SBS. De obicei se face distincția între două aspecte: o evaluare cognitivă a propriei vieți și o descriere a propriilor sentimente.[3] Mulțumirea cu viața pe care o duci și reacția afectivă nu sunt neapărat unul și același fenomen. Unii pot considera că viața lor decurge bine, fără să simtă că sunt în al nouălea cer și viceversa.

Ancheta Mondială asupra Valorilor abordează ambele aspecte ale SBS, întrebând oamenii cât de mulțumiți sunt de viața lor și cât de fericiți se simt. Țările cu un punctaj mare la prima întrebare au de regulă un punctaj mare și la cea de-a doua, dar corelația nu e foarte puternică. Diferențele dintre națiuni în privința mulțumirii cu viața dusă pot fi explicate convingător prin diferențele de avuție națională, dar această variabilă nu prea are legătură cu tema fericirii din AMV. Țările cu procentajele cele mai mari de repondenți foarte fericiți sunt de regulă sărace sau nu deosebit de bogate. Ele se găsesc în Africa de Vest (Nigeria, Ghana) și în nordul Americii Latine (Mexic, Salvador, Columbia, Venezuela). Ce să înțelegem de aici?

În fața acestor rezultate, neîncrederea e o reacție întâlnită nu doar printre oamenii de rând, dar și printre specialiști, care consideră că măsurarea fericirii e discutabilă. Ei cred că e ceva pur și simplu prea greu de sesizat, vag și schimbător pentru a fi măsurat. Asemenea opinii nu se înscriu însă în curentul dominant din științele sociale. Specialiști de frunte în domeniu, între care psihologul american Ed Diener și sociologul olandez Ruut Veenhoven, au demonstrat limpede că măsurarea fericirii are sens.[4] La rândul lui, Misho a arătat că în țările cu procentaje ridicate de oameni care se declară foarte fericiți există un număr mai mic de decese provocate de boli cardiovasculare.[5] Cele două rămân puternic corelate și după ce luăm în calcul un factor important: diferențele în avuția națională (prin urmare și în calitatea asistenței medicale). Relatările oamenilor privind propria lor fericire nu sunt vorbe goale fără legătură cu realitatea.

Există o sumedenie de teorii care explică diferențele legate de fericire observate între țări.[6] Multe dintre ele se bazează pe eșantioane relativ mici de țări și deci nu pot constitui o explicație generală. Nimeni nu neagă faptul evident că factorii care determină fericirea sunt numeroși, iar unii dintre ei pot fi mai importanți într-o societate decât în alta. Dar asta nu înseamnă că nu pot fi detectate tendințe universale.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

Starea de bine subiectivă și Ancheta Mondială asupra Valorilor

În capitolele 4 și 5 am întâlnit deja dimensiunea *stare de bine–supraviețuire* în analiza generală a AMV făcută de Inglehart. Ea era asociată cu combinația între individualism (IDV) ridicat și masculinitate (MAS) scăzută. Deși identificarea determinanților culturali ai fericirii nu s-a aflat în centrul preocupărilor lui Inglehart, în dimensiunea lui latura de supraviețuire era o măsură a nefericirii.[7] Alte teme care defineau această dimensiune se legau de prioritatea acordată securității economice și fizice în raport cu calitatea vieții, de pasivitatea politică, de respingerea homosexualității și de neîncrederea în oameni. Mai mult, dimensiunea era puternic corelată cu convingerea că bărbații sunt lideri politici mai buni decât femeile și că femeile au nevoie de copii pentru a fi împlinite, cu accentul pus pe tehnologie, cu respingerea membrilor grupului extern (de pildă, străinii), cu senzația că nu-ți controlezi bine viața și cu multe altele.

Dimensiunea lui Inglehart stare de bine–supraviețuire e statistic corectă. De asemenea, în ciuda diversității deconcertante de teme care o definesc, e conceptual bine întemeiată, din moment ce toate lucrurile cu care e asociată par să-și aibă într-un fel sau altul originea în diferențele de avuție dintre țări. Funcționează și ca dimensiune explicativă pentru diferențele dintre națiunile bogate și cele sărace și ne arată ce modificări culturale și sociale sunt de așteptat după ce o țară a reușit să se dezvolte economic. Această perspectivă telescopică lasă totuși neexplicate multe detalii frapante. În particular, nu ne spune de ce unele națiuni sărace au un procentaj atât de mare de oameni foarte fericiți.[8]

Permisivitate–austeritate ca dimensiune socială

Stimulat de studiile lui Inglehart, Misho a efectuat el însuși o analiză a datelor AMV. A descoperit că dimensiunea lui Inglehat *stare de bine–supraviețuire* poate fi separată în două, nu numai conceptual, dar și statistic. Teme care se referă la relațiile dintre grupuri de oameni sau dintre indivizi și grupuri (cum ar fi acordul cu afirmațiile că bărbații sunt lideri mai buni sau că o femeie are nevoie de copii) alcătuiesc dimensiunea pe care Misho a numit-o *universalitate–excluziune*, prezentată în capitolul 4 ca variantă a dimensiunii individualism–colectivism. Temele asociate în principal cu fericirea alcătuiesc un grup separat și o dimensiune diferită.[9] Pentru peste 90 de țări, două teme AMV preziceau fericirea cu mai multă precizie decât orice variabile de anchetă prezentate până acum.

Misho le-a considerat nucleul unei noi dimensiuni. Iată cum erau ele – şi tema fericirii – formulate în AMV:

1. **Fericirea**: „Una peste alta, ați spune că sunteți foarte fericit, destul de fericit, nu prea fericit sau deloc fericit." S-a măsurat procentajul celor care au ales „foarte fericit".
2. **Controlul asupra vieții**: „Unii oameni simt că sunt complet liberi în alegerile pe care le fac în viață, în timp ce alții simt că ce fac ei nu are nici un efect real asupra lucrurilor care li se întâmplă. Folosiți, vă rugăm, o scară în care 1 înseamnă «deloc» iar 10 «foarte mult» pentru a exprima câtă libertate de alegere şi control simțiți că aveți asupra felului în care arată viața dumneavoastră." S-a măsurat media punctajelor naționale raportate de AMV.[10]
3. **Importanța timpului liber**: „Indicați câtă importanță au în viața dumneavoastră (foarte mare, destul de mare, nu foarte mare sau nici una) familia, prietenii, timpul liber, politica, munca, religia, ajutorul dat celorlalți." S-a măsurat procentajul celor care au ales „foarte mare importanță" pentru timpul liber.[11]

Prin urmare, factorii care se corelează cu fericirea la nivel național şi o prezic sunt, în primul rând, senzația că îți controlezi viața, că o poți trăi mai mult sau mai puțin după bunul plac, fără interdicții sociale care îți îngrădesc libertatea de alegere, iar, în al doilea rând, importanța timpului liber ca valoare personală. Fericirea, controlul asupra vieții şi importanța timpului liber sunt corelate reciproc, iar aceste asocieri au persistat în toate anchetele ulterioare. Ele defineau aşadar o puternică dimensiune comună.

În afara celor trei teme principale, dimensiunea era de asemenea corelată pozitiv cu o mare importanță acordată prieteniei şi era corelată negativ cu alegerea cumpătării drept trăsătură de dorit la copii.

Rezultă de aici că unul din polii acestei dimensiuni e caracterizat prin ideea că poți să acționezi după bunul plac, să cheltuiești bani şi să te răsfeți distrându-te împreună cu prietenii sau de unul singur. Toate acestea prezic un grad relativ înalt de fericire. La polul opus întâlnim ideea că acțiunile tale sunt îngrădite de diverse norme şi interdicții sociale şi sentimentul că a te bucura de timpul liber, a cheltui şi alte asemenea forme de permisivitate sunt oarecum nefaste. Aceste caracteristici ale dimensiunii l-au făcut pe Misho s-o numească *permisivitate–austeritate* (PEA).[12]

Punctajele naționale pentru această dimensiune sunt prezentate în tabelul 8.1.[13]

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 8.1 Punctajele pentru permisivitate–austeritate (PEA) pentru 93 de țări și regiuni

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU AFRICA	ASIA E/SE	INDICE
							100
1	Venezuela						97
2	Mexic						90
3	Porto Rico						89
4	Salvador				Nigeria		84
5							83
6	Columbia						80
7	Trinidad						78
8			Suedia				75
9			Noua Zeelandă		Ghana		72
10							71
11			Australia				70
12-13		Cipru					70
12-13			Danemarca				69
14			Marea Britanie				68
15-17			Canada				68
15-17			Olanda				68
15-17			SUA				67
18			Islanda				66
19-20			Elveția				66
19-20		Malta					65
21-22		Andorra					65
21-22			Irlanda		Africa de Sud		63
23-24							63
23-24			Austria				62
25	Argentina						

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

26	Brazilia				59
27-29		Finlanda			57
27-29				Malaezia	57
27-29		Belgia			57
30		Luxemburg			56
31		Norvegia			55
32	Rep Dominicană				54
33	Uruguay				53
34-35			Uganda		52
34-35			Arabia Saudită		52
36		Grecia			50
37-38				Taiwan	49
37-38		Turcia			49
39-40		Franţa			48
39-40			Slovenia		48
41-43	Peru				46
41-43			Etiopia		46
41-43				Singapore	46
44				Thailanda	45
45-46			Bosnia		44
45-46		Spania			44
47-48			Iordania		43
47-48			Mali		43
49-51			Zambia		42
49-51				Filipine	42
49-51				Japonia	42
52-53		Germania			40
52-53			Iran		40
54			Kârgâzstan		39
55-56			Tanzania		38
55-56				Indonezia	38
57			Rwanda		37

Tabelul 8.1 Punctajele pentru permisivitate–austeritate (PEA) pentru 93 de țări și regiuni (*continuare*)

POZIȚIA	AMERICA C/S	EUROPA S/SE	EUROPA N/NV LUMEA ANGLO-SAXONĂ	EUROPA C/E FOSTA URSS	LUMEA MUSULMANĂ ORIENTUL MIJLOCIU AFRICA	ASIA E/SE	INDICE
58-59						Vietnam	35
58-59				Macedonia			35
60			Germania de Est				34
61-62		Portugalia					33
61-62				Croația			33
63-64					Algeria		32
63-64				Georgia			32
65				Ungaria			31
66		Italia					30
67-69						Coreea de S	29
67-69				Rep. Cehă			29
67-69				Polonia			29
70-72				Slovacia			28
70-72				Serbia			28
70-72					Zimbabwe		28
73						India	26
74					Maroc		25
75						China	24
76				Azerbaijan			22
77-80				Rusia			20
77-80				Muntenegru			20
77-80				România			20
77-80						Bangladesh	20
81				Moldova			19
82					Burkina Faso		18
83-84						Hong Kong	17

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

83-84	
85-87	
85-87	
85-87	
88-89	
88-89	
90	
91	
92	
93	

Irak	17
Estonia	16
Bulgaria	16
Lituania	16
Belarus	15
Albania	15
Ucraina	14
Letonia	13
Egipt	4
Pakistan	0

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Definiția pe care o propunem pentru această dimensiune este următoarea: *Permisivitatea* reprezintă *tendința de a permite satisfacerea relativ liberă a dorințelor umane elementare și firești legate de bucuria de a trăi și de distracție.* Polul ei opus, *austeritatea*, reflectă *convingerea că o asemenea satisfacere trebuie îngrădită și reglată de norme sociale stricte.* Ca dimensiune culturală, permisivitatea–austeritatea se bazează pe teme de cercetare bine definite, care măsoară fenomene specifice. Trebuie subliniat că satisfacerea dorințelor de la polul permisivitate se referă la bucuria de a trăi și la distracție, iar nu la satisfacerea dorințelor umane în general.

Aceasta e o dimensiune cu adevărat nouă care nu a fost semnalată până acum în literatura de specialitate; merită să fie mai mult studiată. Ea seamănă oarecum cu o distincție făcută în antropologia americană între societățile flexibile și cele rigide. În societățile flexibile normele sunt exprimate printr-o gamă largă de soluții alternative, iar comportamentul deviant e tolerat cu ușurință; societățile rigide susțin valorile legate de organizarea grupului, formalism, stabilitate, trăinicie și solidaritate.[14] În lucrările mai vechi ale lui Geert, această distincție era asociată conceptual cu *evitarea incertitudinii*, dar el nu a găsit mijloace obiective de a o măsura.[15]

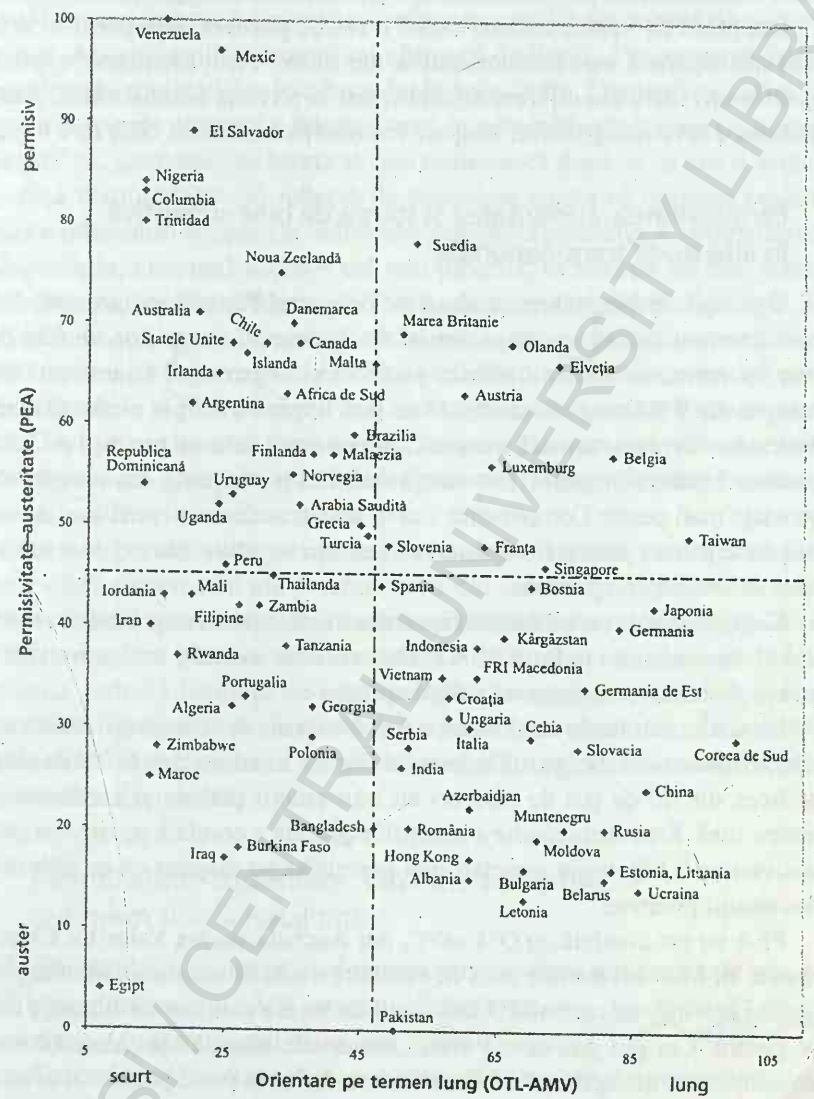
Dimensiunea permisivitate–austeritate rezolvă paradoxul filipinezilor săraci care sunt mai fericiți decât cetățenii bogați din Hong Kong. În tabelul 8.1, Filipine are un punctaj mai mare pentru permisivitate decât Hong Kong, însă mult mai mic decât societățile din nordul Americii Latine sau unele națiuni din vestul Africii.

Situația corelațiilor dintre PEA și dimensiunile IBM descrise în această carte e următoarea: PEA prezintă o slabă corelație negativă cu distanța față de putere (DIP), indicând o ușoară tendință a societăților mai ierarhizate de a fi mai puțin permisive. Nu e corelată cu celelalte dimensiuni IBM și nici cu orientarea pe termen lung măsurată de Ancheta asupra Valorilor Chinezești (OTL-AVC).[16]

Relația dintre PEA și OTL-AMV e prezentată în figura 8.1 pentru 90 de țări. În ansamblu, corelația e semnificativ negativă.[17] Lucrul nu e surprinzător, având în vedere că în societățile permisive de regulă cumpătarea nu e o trăsătură de dorit la copii. Totuși, varianța comună a OTL-AMV și PEA este de numai 20%, mult mai mică decât, de exemplu, cele 35 de procente ale variației comune pentru alte două dimensiuni consacrate, DIP și IDV.

Cadranele diagramei prezintă un tipar regional clar. Combinația relativ rară de permisivitate mare și orientare pe termen lung grupează nouă țări membre ale Uniunii Europene, plus Elveția, Taiwan și Singapore. Tiparul cel mai des întâlnit – permisivitate mare plus orientare pe termen scurt –

Figura 8.1 Permisivitatea în funcție de orientarea pe termen lung (OTL-AMV)



grupează 12 țări din America Latină, 4 țări din Africa, 4 țări anglo-saxone, 5 țări din Europa de Nord, 4 țări din Europa de Sud și două țări din Asia de Sud-Est. Următorul tipar ca frecvență – austeritate plus orientare pe termen lung – grupează 9 țări din Asia de Est și de Sud, 19 țări din Europa de Est

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

și alte câteva. Combinația mai rară de austeritate plus orientare pe termen scurt e întâlnită în 5 țări musulmane, 6 țări din Africa neagră și alte câteva.

Din punct de vedere statistic există o relație pozitivă între permisivitate și avuția națională, care e semnificativă, dar slabă.[18] Avuția națională explică aproximativ 10% din diferențele dintre țări în privința permisivității. Austeritatea e ceva mai probabil să apară în condiții de sărăcie, ceea ce e logic.

Permisivitatea–austeritatea și starea de bine subiectivă în alte studii trans-naționale

O echipă de cercetători condusă de belgianul Peter Kuppens a studiat ceea ce ei au numit *frecvența amintirii experiențelor emoționale* (cât de bine își amintesc oamenii trăirile pozitive și negative).[19] Eșantionul era compus din 9 300 de indivizi din 48 de țări. Studiul a scos în evidență două dimensiuni la nivel național, numite Componenta 1 (afectul pozitiv) și Componenta 2 (afectul negativ). Era mai probabil ca participanții din societăți cu punctaje mari pentru Componenta 1 să-și amintească emoții pozitive, iar cei cu punctaje mari pentru Componenta 2, emoții negative. Nu exista o relație între cele două componente.

Componenta 1, care măsoară frecvența trăirilor pozitive, e puternic corelată cu dimensiunea noastră PEA.[20] Oamenii din societăți mai permisive e mai probabil să-și amintească trăirile pozitive.

Un studiu similar, la scară mare, a fost întreprins de cercetătorii americani Ulrich Schimmack, Shigeiro Oishi și Ed Diener. Ei au întrebat 6 780 de elevi de liceu din 40 de țări de câte ori au trăit emoții plăcute și neplăcute în ultima lună. Frecvența medie a emoțiilor plăcute e corelată pozitiv cu permisivitatea.[21] Elevii din societăți mai permisive au răspuns că au trăit mai des emoții pozitive.

PEA nu era corelată cu OTL-AVC, dar Ancheta asupra Valorilor Chineze*ș*ti a lui Michael Bond a scos în evidență o altă dimensiune, numită *disciplina morală*; în capitolul 3 am văzut că ea era corelată cu distanța față de putere. Cei doi poli ai săi erau „austeritate morală" și „absența unei atitudini strict disciplinate".[22] Temele care defineau polul pozitiv al acestei dimensiuni erau „să fii moderat", „să rămâi dezinteresat și pur" și „să ai puține dorințe". Cum aceste teme sunt ușor de asociat cu austeritatea, ar fi de așteptat o corelație negativă cu permisivitatea. O asemenea corelație există într-adevăr.[23] Societățile cu un punctaj mare pentru permisivitate au un punctaj mic pentru disciplina morală. E mai improbabil ca membrii lor să prețuiască moderația și să aibă puține dorințe.

Împreună cu un alt grup de colaboratori, Bond a studiat apoi ceea ce a numit *axiome sociale* în convingerile generale a 7 672 de studenți din 41 de țări.[24] Au rezultat două dimensiuni culturale, una din ele numită de ei *cinism social*. Acesta implică acordul cu afirmații de tipul: „Preocuparea față de problemele societății nu îți aduce decât necazuri", „Oamenii cu suflet bun au de obicei de pierdut", „Bătrânii sunt în general încăpățânați și au prejudecăți" și „Oamenii vor înceta să mai muncească după ce își vor fi asigurat o viață confortabilă". El reflectă de asemenea opinia că oamenii puternici sunt exploatatori aroganți ai indivizilor mai puțin puternici. Conform datelor disponibile, cinismul social e cel mai puternic în Europa de Est, Asia de Est (Coreea, Taiwan), Pakistan și Thailanda. E cel mai slab în Norvegia, Statele Unite și Canada. Cinismul social e corelat semnificativ și negativ cu PEA.[25] Aceasta sugerează că membrii societăților mai puțin permisive și mai austere au de regulă concepții mai cinice. Constrângerea socială nu numai că îi face pe oameni mai puțin fericiți, dar pare să încurajeze și diverse forme de negativism. Cinismul e doar una dintre ele. Despre alte forme vom vorbi în secțiunile următoare.

În fine, permisivitatea e corelată cu normele naționale pentru două dintre cele cinci dimensiuni ale personalității din modelul „Big Five" prezentat în capitolul 2: pozitiv cu *extravertirea* și negativ cu *instabilitatea psihică*.[26] Din moment ce extravertirea e asociată cu afectul pozitiv, iar instabilitatea psihică reflectă tendința de a trăi sentimente negative, acest rezultat e în concordanță cu natura dimensiunii permisivitate–austeritate. În societățile permisive e mai probabil să existe mai mulți indivizi extravertiți și mai puțini instabili psihic.

Permisivitate–austeritate, sănătate subiectivă, optimism și rata natalității

Societățile cu punctaje mari pentru permisivitate au procentaje mai mari de repondenți care în AMV apreciau că sănătatea lor e „foarte bună". Această corelație e puternică mai cu seamă în țările bogate.[27]

Centrul de Cercetare Pew, o agenție de sondare a opiniei publice din Statele Unite, adună date din aproximativ 50 de țări, folosind în general eșantioane reprezentative la nivel național. Una dintre întrebările puse repondenților în anchetele sale trans-naționale este cât de optimiști sunt în privința viitorului. Procentajele repondenților care manifestă un mare optimism sunt semnificativ corelate cu punctajele pentru permisivitate.[28] Societățile mai permisive au oameni mai optimiști, și invers.

Fericirea, sănătatea subiectivă și optimismul în privința viitorului, toate influențează numărul copiilor care se nasc într-o țară.

În capitolul 5 am prezentat dovezi că există o relație între bogăție, feminitate culturală și numărul de copii. Educația joacă de asemenea un rol: populațiile mai puțin educate au de regulă mai mulți copii. În 28 de țări bogate (cele care în 1999 aveau un VNB de peste 10 000 de dolari americani pe cap de locuitor), permisivitatea–austeritate prezice rata natalității mai bine decât educația sau avuția națională.[29] Populațiile care nu se simt foarte fericite și sănătoase nu sunt prea doritoare să aibă copii, mai ales dacă au nivelul de educație tipic țărilor dezvoltate economic.

Am menționat deja că o mai mare permisivitate e asociată cu rate mai scăzute ale deceselor provocate de boli cardiovasculare, chiar și dacă eliminăm efectul diferențelor în privința avuției naționale.[30] Aceasta dovedește că starea de bine subiectivă corelată cu permisivitatea nu e de fapt chiar atât de subiectivă. Societățile austere au unele probleme de sănătate reale, care nu sunt produsul imaginației oamenilor. Afecțiunea cardiovasculară e un fenomen complex cu multiple cauze la nivel individual, iar nefericirea pare să fie una dintre ele.

Guvernele țărilor cu fertilitate scăzută sunt în general preocupate de creșterea natalității, însă au puține instrumente pentru a atinge acest obiectiv. În afara scăderii nivelului de educație, care nu e o alegere prea bună, singura lor șansă e să sporească nivelul fericirii în țară, care ar face să crească sănătatea subiectivă și optimismul. Din păcate, nu se cunoaște vreo metodă care să crească brusc procentajul oamenilor fericiți dintr-o țară. S-ar putea ca dezvoltarea economică să aibă un asemenea efect, dar acesta e un proces de lungă durată. Între 1998 și 2008, aproape toate țările din partea europeană a fostei Uniuni Sovietice, precum și Bulgaria și România, și-au dublat VNB pe cap de locuitor. Totuși, nivelurile deprimant de scăzute ale fericirii caracteristice lor la începutul perioadei au rămas practic neschimbate zece ani mai târziu. Iar criza demografică ce le afectează pe toate a continuat.

Tabelul 8.2 sintetizează diferențele dintre societățile permisive și cele austere discutate până acum.

Permisivitate–austeritate, importanța prietenilor și atitudinea consumatorilor

În capitolul 4 am văzut că „un prieten apropiat, intim" e o valoare aleasă mai curând de repondenții din societățile individualiste. Dar ce se poate spune despre importanța prietenilor în general? Dacă permisivitatea înseamnă

Tabelul 8.2
Diferențele esențiale între societățile permisive și cele austere
I. Norma generală, sentimentele personale și sănătatea

PERMISIV	AUSTER
Procentaje mai mari de oameni foarte fericiți	Procentaje mai mici de oameni foarte fericiți
Senzația că deții controlul asupra vieții tale	Senzația că ești neajutorat: nu pot influența ce mi se întâmplă
Importanță mai mare acordată timpului liber	Importanță mai mică acordată timpului liber
Importanță mai mare acordată prietenilor	Importanță mai mică acordată prietenilor
Cumpătarea nu e foarte importantă	Cumpătarea e importantă
Societate laxă	Societate rigidă
E mai probabil să ții minte emoțiile pozitive	E mai puțin probabil să ții minte emoțiile pozitive
Mai puțină disciplină morală	Disciplină morală
Atitudine pozitivă	Cinism
Personalități mai curând extravertite	Personalități mai curând nevrotice
Procentaje mai mari de oameni care se simt sănătoși	Procentaje mai scăzute de oameni care se simt sănătoși
Optimism mai mare	Mai mult pesimism
În țările cu populații educate, rate mai mari ale natalității	În țările cu populații educate, rate mai mici ale natalității
Rate mai mici ale deceselor provocate de boli cardiovasculare	Rate mai mari ale deceselor provocate de boli cardiovasculare

tendința de a te bucura de viață, prietenii ar trebui să aibă o importanță mai mare în societățile permisive, din moment ce una din funcțiile lor e să aducă veselie și distracție.

AMV ne dă ocazia să testăm această ipoteză. Una dintre teme întreabă repondenții cât de importanți sunt prietenii în viața lor. Procentajele celor care au răspuns „foarte importanți" sunt corelate pozitiv cu PEA. Aceasta e în concordanță cu constatarea că în culturile permisive gradul de extravertire e mai mare – o măsură la nivel personal a sociabilității și orientării spre distracție.

În anchetele din 2002–2003, Centrul de Cercetare Pew a întrebat repondenții dacă filmele și muzica străine sunt un lucru bun. Procentajele repondenților care au ales „foarte bun" sunt corelate pozitiv cu permisivitatea. Societățile mai permisive au un procentaj mai ridicat de oameni care aprobă

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

întru totul unele importuri în domeniul distracțiilor, de exemplu în muzică și film. Aceste procentaje variază între 68 (aprobare maximă) în Nigeria și 11 (aprobare minimă) în Pakistan. Ele nu sunt deloc corelate cu măsurătorile AMV pentru religiozitate și patriotism, prin urmare diferențele observate în acceptarea muzicii și filmelor străine nu pot fi explicate în aceşti termeni.

Experta olandeză în marketing Marieke de Mooij a corelat punctajele pentru PEA cu date recente oferite de Eurobarometru și de alte studii privind consumatorii. Între cele 27 de țări din Uniunea Europeană cuprinse în Eurobarometru, PEA separă majoritatea țărilor vestice (mai permisive) de majoritatea celor estice (mai austere). De Mooij a constatat câteva corelații semnificative. În societățile permisive, oamenii se declară mai mulțumiți de viața lor de familie; consideră mai frecvent că împărțirea inegală a sarcinilor casnice între parteneri e o problemă.[31] Fac mai des sport (cel puțin o dată pe săptămână).[32] Schimbă mai des e-mailuri cu familia, prietenii și colegii și au mai multe contacte prin internet și e-mail cu oameni din alte țări.[33] Totodată, consumă mai puțin pește și mai multe băuturi nealcoolice și bere.[34]

Organizația Mondială a Sănătății oferă date privind obezitatea la bărbați și femei pentru majoritatea țărilor lumii. Nu prea are sens ca în comparația ratelor obezității să incluzi țări în care mulți oameni suferă de subnutriție, așa încât acestea au fost excluse din analiză. În 26 de țări bogate pentru care există date, și după luarea în calcul a VNB în raport cu puterea de cumpărare, permisivitatea e corelată pozitiv cu obezitatea.[35] Deși aici intervin numeroși alți factori, se pare că, atunci când banii nu sunt o problemă, societățile permisive sunt mai înclinate către consumul nelimitat de ceea ce se numește *junk food* (hrană nesănătoasă), ceea ce poate provoca obezitate.

Am corelat PEA și cu dimensiunile culturii naționale din proiectul GLOBE. Pentru 49 de țări comune, PEA era corelat semnificativ cu 5 dintre cele 18 măsuri GLOBE. Permisivitatea era cel mai puternic corelată cu *egalitarismul de gen „așa cum ar trebui să fie"* (nu a existat nici o corelație cu *egalitarismul de gen „așa cum este"*).[36] Diferențele strict prestabilite între rolurile de gen sunt caracteristice societăților austere. Apoi, permisivitatea era corelată negativ cu *colectivismul grupului intern „așa cum este"* și pozitiv cu *colectivismul grupului intern „așa cum ar trebui să fie"*.[37] Societățile austere prezintă un mai puternic colectivism al grupului intern și sunt mai puțin mulțumite de el. Celelalte corelații sunt cu *orientarea către performanță „așa cum ar trebui să fie"* (pozitivă) și cu *asertivitatea „așa cum ar trebui să fie"* (negativă).[38] Societatea permisivă dorește performanță fără un comportament autoritar.

Permisivitatea–austeritatea și relațiile sexuale

Psihologul american David Schmitt a inițiat Proiectul Internațional de Descriere a Sexualității și a coordonat o serie de studii transculturale interesante. Unul dintre acestea s-a concentrat asupra a ceea ce el numea *sociosexualitate*. După Schmitt, aceasta e o dimensiune strategică unică a împerecherii oamenilor:[39]

> *Spunem că aceia care se află către limita de jos a acestei dimensiuni au o orientare sociosexuală austeră – ei tind spre monogamie, curtare îndelungată și investiții afective mari în relații pe termen lung. Cei de la limita de sus a sociosexualității sunt considerați mai puțin austeri în comportamentul de împerechere, tind spre promiscuitate, fac imediat sex și relațiile lor sunt mai puțin intense afectiv.*

Constatările lui Schmitt și ale echipei lui arată că sociosexualitatea feminină din sondajele cu autoevaluare este puternic corelată pozitiv cu individualismul–universalitatea (și puternic corelată negativ cu colectivismul–excluziunea). Aceasta ar putea însemna că femeile din țările occidentale sunt mai emancipate sexual, dar o interpretare paralelă, care nu o exclude pe prima, este că femeile din țările colectiviste sunt mai inhibate când vorbesc despre sexualitatea lor. E interesant că diferențele în sociosexualitatea autoevaluată la *bărbați* nu sunt corelate semnificativ cu individualismul și cu excluziunea. Probabil că pretutindeni în lume bărbații se feresc mai puțin să vorbească despre sex, iar în unele țări au chiar tendința să se mândrească cu cuceririle lor – fie ele reale sau imaginare.

Concluziile privind diferențele naționale în sociosexualitate pe baza autoevaluării trebuie deci privite cu circumspecție. Totuși, în țările bogate, în care sexul e mai puțin probabil să fie un subiect tabu, e de așteptat ca repondenții să fie ceva mai sinceri în această privință, cel puțin în sondajele anonime. Prin urmare, rezultatele studiilor pe bază de chestionar scris sunt pesemne mai credibile. Toate acestea fiind zise, diferențele în individualism (deci în măsura în care repondenții sunt inclinați să fie deschiși) și în masculinitate, cu tabuurile ei, pot contribui la diferențe în sociosexualitatea autoevaluată. Și totuși, pentru 21 de țări bogate, punctajele sociosexualității naționale, atât la femei, cât și la bărbați, erau corelate pozitiv cu permisivitatea.[40] Aceasta sugerează o altă latură a dimensiunii permisivitate–austeritate: membrii societăților mai permisive, în special ai celor bogate, e mai probabil să-și autoevalueze o sociosexualitate mai mare. E de presupus că aceste evaluări reflectă un comportament real, deși acest aspect merită cercetat mai atent.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Un punct din AMV întreabă repondenții (doar eșantioane europene) ce părere au despre actul sexual întâmplător. Procentajele naționale ale celor care au ales poziția 10 (întotdeauna acceptabil) sunt corelate pozitiv cu permisivitatea.[41] În acest caz, întrebarea e formulată ca o normă; repondenții nu vorbesc neapărat despre ei înșiși, ci se referă la comportamentul pe care vor să-l recomande altora. Prin urmare, rezultatele sunt mai sigure. Societățile mai permisive au procentaje mai mari de oameni care nu au nimic împotriva normelor laxe ale actului sexual întâmplător.

Permisivitate–austeritate la locul de muncă

Profesorul rus de management Sergey Myasoedov e cunoscut în școlile de business din Europa de Est pentru istorioarele lui pitorești care ilustrează conflictele culturale între managerii americani expatriați și angajații sau clienții locali. El a remarcat că personalului american i se cere să zâmbească clienților. Lucrul pare normal într-o societate în genere permisivă și fericită ca aceea din Statele Unite. Dar atunci când o companie – în cazul de față McDonald's – încearcă să copieze practicile sale americane într-o societate mult mai austeră pot apărea consecințe neașteptate:

> *Când au venit în Rusia, ei au adus puternica lor cultură corporatistă. S-au hotărât să-i formeze pe tinerii vânzători ruși. Voiau să-i facă să zâmbească în stilul McDonald's, arătându-și toți dinții. Ceva mai târziu însă, experții McDonald's au constatat că clienții ruși erau șocați de acele zâmbete largi. Se uitau uimiți la vânzători: „Ce rânjești așa la mine?" În urma cercetărilor, experții au aflat că un zâmbet larg adresat unui străin nu e eficient în Rusia. Rușii nu zâmbesc niciodată așa când întâlnesc un străin. Dacă cineva îl abordează astfel pe un rus, reacția probabilă e „Ce-o fi având tipul ăsta?"*[42]

Aceste diferențe se regăsesc și în normele pentru imaginea publică a liderilor politici. În Statele Unite, dacă afișează un chip inexpresiv, un candidat la alegeri sau deținătorul unei funcții politice înalte e condamnat să dispară de pe scena politică. Figurile publice americane trebuie să iradieze bucurie și optimism, chiar dacă în sinea lor sunt îngrijorate de cursul urmat de carierele lor politice. În Rusia însă, un chip sever e semn de seriozitate, ceea ce pare să explice marea popularitate de care s-a bucurat întotdeauna Vladimir Putin.

Geert crede că permisivitatea explică și obiceiul de a zâmbi în fotografii („*say cheese*"). Prietenii lui din Europa de Est nu au acest obicei.[43]

BCU BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

Permisivitatea–austeritatea și statul

Un punct din AMV între 1995 și 2004 le cerea repondenților să aleagă cel mai important obiectiv național din acestea patru: menținerea ordinii în interiorul națiunii, sporirea puterii decizionale a oamenilor, combaterea creșterii prețurilor și protejarea libertății de exprimare.[44] Procentajele repondenților care au ales „menținerea ordinii în interiorul națiunii" ca prim obiectiv sunt corelate negativ cu permisivitatea;[45] prin urmare, ele sunt corelate pozitiv cu austeritatea ca trăsătură culturală. În societățile austere, e mai probabil ca oamenii să considere menținerea ordinii (indiferent ce înțeleg prin asta) ca un obiectiv național important care prevalează asupra celorlalte.

În AMV există o corelație încă mai puternică între permisivitate și alegerea libertății de exprimare drept cel mai important obiectiv național.[46] Acesta e un lucru pe care trebuie să-l înțeleagă politicienii și jurnaliștii occidentali – mulți dintre ei nu-și dau seama că există destule țări în care obiectivele naționale prioritare nu coincid cu cele ale americanilor sau olandezilor. Libertatea de exprimare poate fi un obiectiv major într-o societate occidentală permisivă, dar într-o societate austeră ea poate trece în plan secundar, mai cu seamă dacă oamenii se află în fața unor opțiuni mai importante. Procentajele repondenților care au ales libertatea de exprimare ca prim obiectiv național variază între 36,6 în Olanda și 1,5 – cel mai scăzut procentaj din lume – în Rusia. Rușii și alți est-europeni acordă un interes scăzut anumitor drepturi ale omului pe care cetățenii din țările bogate le consideră foarte importante. Aceasta explică de ce pe atât de mulți ruși nu-i deranjează că sunt guvernați de autocrați: într-o societate austeră, cu distanță mare față de putere, poate fi foarte bine acceptată o conducere autoritară. Explică și de ce numeroși cetățeni ruși care au trăit în străinătate și cunosc viața din Occident nu sunt prea impresionați de libertățile pe care le-au văzut. Vorbind despre tacticile de mână forte ale Kremlinului, ei insistă că e un lucru bun să ai un guvern puternic; altminteri ar fi haos, iar ăsta e ultimul lucru de care are nevoie țara.

Aceeași concluzie se desprinde și din datele Eurobarometrului pe 2008. În 26 de țări europene procentajul repondenților care au ales „libertatea de exprimare" ca obiectiv de urmărit în viitor e puternic corelat cu permisivitatea. Același lucru e valabil pentru procentajul celor care au ales „democrația" drept cel mai important element în ideea pe care o au despre fericire.[47]

În capitolele anterioare am arătat că existența libertății de exprimare și a unui guvern democrat într-o țară sunt legate de valorile oamenilor în privința distanței față de putere, a individualismului și a evitării incertitudinii.

Tabelul 8.3
Diferențele esențiale între societățile permisive și cele austere
II Viața privată, comportamentul consumatorilor, sexul și politica

PERMISIV	AUSTER
Grad înalt de acceptare a muzicii și filmelor străine	Grad scăzut de acceptare a muzicii și filmelor străine
Viață de familie mai satisfăcătoare	Viață de familie mai puțin satisfăcătoare
Sarcinile domestice trebuie împărțite între parteneri	Împărțirea inegală a sarcinilor domestice nu e considerată o problemă
Oamenii fac deseori sport	Oamenii fac rareori sport
E-mailul și internetul sunt folosite pentru contacte personale	E-mailul și internetul sunt puțin folosite pentru contacte personale
Mai multe contacte prin e-mail și internet cu oameni din străinătate	Mai puține contacte prin e-mail și internet cu oameni din străinătate
Consum scăzut de pește	Consum ridicat de pește
Consum ridicat de băuturi nealcoolice și bere	Consum scăzut de băuturi nealcoolice și bere
În țările bogate, procentaje mai mari de obezi	În țările bogate, procentaje mai mici de obezi
Roluri de gen laxe	Roluri de gen stricte
În țările bogate, norme sexuale mai puțin stricte	În țările bogate, norme sexuale mai stricte
Zâmbetul e norma	Zâmbetul e suspect
Libertatea de exprimare e considerată relativ importantă	Libertatea de exprimare nu e o preocupare esențială
Menținerea ordinii naționale nu e o prioritate absolută	Menținerea ordinii naționale e o prioritate absolută
Număr mai mic de polițiști la 100 000 de locuitori	Număr mai mare de polițiști la 100 000 de locuitori

Corelațiile cu PEA demonstrează o altă influență asupra idealurilor politice ale oamenilor dintr-o țară.

Indicele permisivității nu numai că prezice atitudinile exprimate în sondaje față de guvernarea unei țări, dar este de asemenea corelat negativ cu numărul de polițiști la 100 000 de locuitori în 41 de țări pentru care avem date.[48] Societățile austere își accentuează caracterul restrictiv – au mai mulți polițiști pe cap de locuitor.

Tabelul 8.3 completează diferențele esențiale între societățile permisive și cele austere prezentate în acest capitol.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Originile diferențelor în dimensiunea permisivitate–austeritate la nivelul societății

La fel ca în cazul majorității dimensiunilor culturale, e greu de determinat cu certitudine ce procese istorice au condus la diferențele în permisivitate–austeritate pe care le vedem astăzi. O posibilă explicație a fost dată de Misho într-un articol publicat în revista de antropologie *Cross-Cultural Research* și în lucrările sale anterioare.[49] El afirmă că societățile permisive nu au o istorie milenară neîntreruptă de agricultură intensivă de tip euro-asiatic.

Agricultura intensivă nu a fost practicată în trecut în Africa sub-sahariană. Unele forme ale acestui tip de agricultură au existat în anumite regiuni din cele două Americi, dar, la fel ca în Africa, nu existau animale de tracțiune, ceea ce a împiedicat dezvoltarea ei. Cât privește țările scandinave și anglo-saxone, moștenirea culturală a agriculturii intensive tradiționale era de mult pierdută. Agricultura intensivă de tip euro-asiatic a adus numeroase nenorociri celor care au practicat-o: muncă istovitoare, perioade de abundență alternând cu perioade de foamete, state despotice și exploatare, epidemii nimicitoare și războaie nesfârșite pentru teritoriu. Nu e deci surprinzător că societățile euro-asiatice ale agriculturii intensive au creat filozofii ca budismul, după care întreaga viață e suferință, iar căutarea fericirii e o pierdere de vreme, sau cele trei mari religii din Orientul Mijlociu – iudaismul, creștinismul și islamul –, care susțin că nu poți ajunge la adevărata fericire decât în viața de apoi.

Societățile de vânători-culegători și pomicultori nu erau apăsate în aceeași măsură de neajunsurile agriculturii intensive, ceea ce poate explica în parte mai pronunțatul lor sentiment de libertate și fericire. După cum arată experții americani în starea de bine subiectivă Ed Dener și William Tov, studiile asupra populațiilor de inuiți și masai au dezvăluit că acești oameni sunt aproape la fel de fericiți ca americanii cei mai bogați.[50] Mai mult, agricultura intensivă presupune o disciplină austeră, planificare și economii pentru viitor, indiferență față de timpul liber și management social rigid, condiții care nu sunt nici necesare, nici posibile în aceeași măsură într-o societate de vânători-culegători sau pomicultori.

Societățile moderne avansate, cu economii bazate pe servicii, par să revină la cultura mai permisivă din trecutul îndepărtat, înainte de apariția agriculturii intensive.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

III. CULTURILE DIN ORGANIZAȚII

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

9. Piramide, mecanisme, piețe și familii: Organizarea transnațională

Undeva în Europa Occidentală, o întreprindere mijlocie de imprimat textile se zbătea să supraviețuiască. Materialele, de regulă importate din Asia, erau imprimate cu modele multicolore după preferințele clienților, firme care produceau articole vestimentare pentru piața locală. Întreprinderea era condusă de un director general care avea în subordine trei directori de departament (design și vânzări, producție și financiar-personal). Numărul total al angajaților era de aproximativ 250.

Climatul de muncă în firmă era deseori tulburat de conflictele dintre directorul de vânzări și cel de producție. Directorul de producție, ca orice director de producție din lume, voia să mențină un proces de producție fără întreruperi, cu cât mai puține modificări. El prefera să grupeze comenzile clienților în loturi mari. Schimbarea culorilor și/sau a modelelor presupunea curățarea mașinilor, ceea ce lungea timpul de producție și făcea să se piardă coloranți costisitori. Cel mai rău era când trebuia să se treacă de la un set de culoare închisă la unul de culoare deschisă, deoarece orice strop de colorant închis rămas apărea pe pânză și compromitea calitatea produsului. Prin urmare, cei care planificau producția încercau să înceapă cu o mașină curată pentru a vopsi în nuanțele cele mai deschise și treptat în nuanțe din ce în ce mai închise, amânând cât mai mult o nouă curățare totală a mașinii.

Directorul de design și vânzări încerca să-și satisfacă clienții dintr-o piață extrem de competitivă. Aceste firme de confecții își făceau planificarea pe termen scurt. Ca furnizor al lor, firma de imprimat primea deseori solicitări pentru comenzi urgente. Chiar și atunci când comenzile erau mici și puțin profitabile, directorul de vânzări evita să spună nu. Clientul putea să se adreseze concurenței, iar firma de imprimat risca să piardă marea comandă despre care directorul de vânzări era convins că urma să sosească mai apoi. Comenzile urgente perturbau însă planificarea directorului de producție și îl obligau să imprime serii scurte de culoare închisă cu o mașină minunat de curată, iar mecanicii trebuiau s-o curețe întruna.

Cei doi directori se certau deseori pe tema acceptării sau respingerii comenzilor urgente. Conflictul nu se limita la șefii de departament: cei din producție își exprimau deschis îndoielile privind competența celor de la

BOUNDARY CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

vânzări şi viceversa. La cantină, angajaţii din producţie şi cei de la vânzări nu stăteau împreună, deşi se cunoşteau de ani de zile.

Modele implicite de organizaţii

Această poveste ilustrează o problemă banală care apare frecvent în tot felul de organizaţii. La fel ca majoritatea problemelor din organizaţii, ea comportă aspecte atât structurale, cât şi umane. Oamenii implicaţi reacţionează conform softului lor mental. Parte a acestui soft mental constă în ideile oamenilor despre felul în care ar trebui să arate o organizaţie.

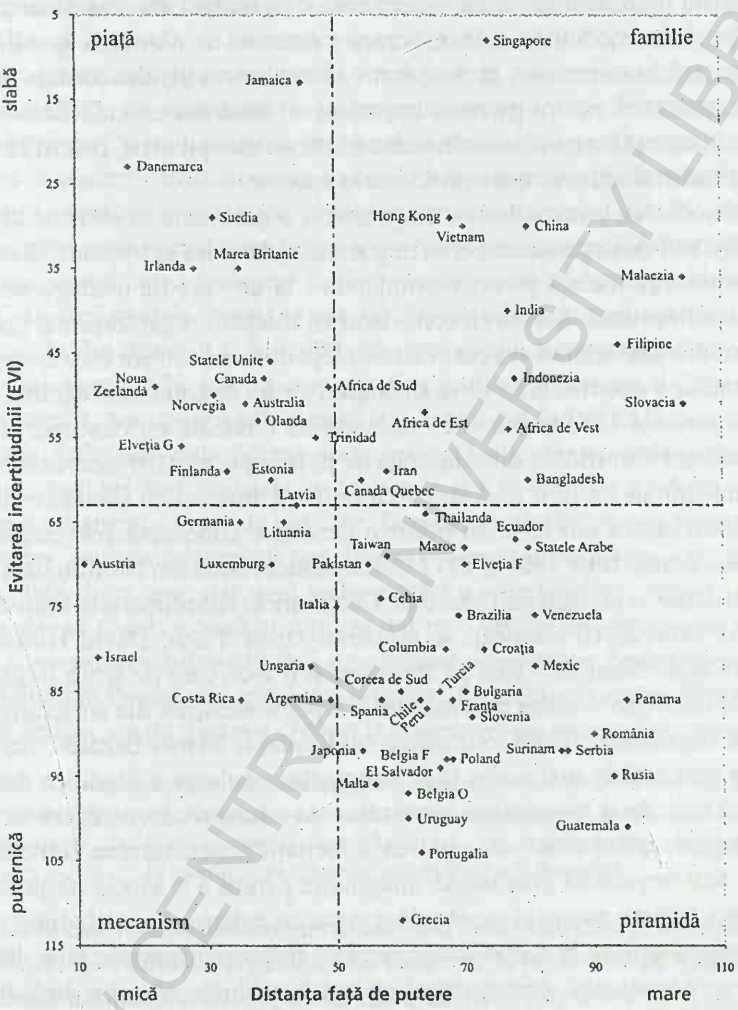
Dintre dimensiunile culturii naţionale prezentate în capitolele 3–8, distanţa faţă de putere şi evitarea incertitudinii influenţează în mod special percepţia noastră asupra organizaţiilor. Pentru a organiza trebuie să răspunzi mereu la două întrebări: (1) cine deţine puterea de decizie? şi (2) ce reguli şi proceduri vor fi urmate pentru a atinge scopul dorit? Răspunsul la prima întrebare e influenţat de normele culturale ale distanţei faţă de putere; răspunsul la a doua întrebare, de normele culturale privind evitarea incertitudinii. Celelalte două dimensiuni, individualismul şi masculinitatea, ne influenţează felul în care privim oamenii din organizaţii, nu organizaţiile în sine.

Distanţa faţă de putere (DIP) şi evitarea incertitudinii (EVI) sunt reprezentate grafic în figura 9.1, iar dacă analiza de mai sus e corectă, poziţia unei ţări în această diagramă ar trebui să ne spună ceva despre felul în care sunt rezolvate problemele organizaţionale din acea ţară.

Există dovezi empirice în sprijinul legăturii dintre poziţia unei ţări în graficul DIP-EVI şi modelele de organizaţii existente în minţile oamenilor din acea ţară, care afectează modul de abordare a problemelor. În anii '70, Owen James Stevens, un profesor american la şcoala de afaceri INSEAD de la Fontainebleau, Franţa, a folosit ca subiect de examen la cursul său de comportament organizaţional un studiu de caz foarte asemănător celui prezentat la începutul capitolului. Şi acest caz se referea la un conflict între doi şefi de departament dintr-o companie. Printre studenţii de la MBA-ul (*Master of Business Administration*) INSEAD care dădeau examenul, cei mai numeroşi erau francezii, germanii şi britanicii. În figura 9.1 cele trei ţări se află în cadranele dreapta-jos, stânga-jos şi respectiv stânga-sus.

Stevens remarcase deja că naţionalitatea studenţilor părea să influenţeze felul în care tratau acest caz. El a păstrat un dosar cu lucrările a aproximativ două sute de studenţi, în care scriseseră (1) diagnosticul problemei şi (2) soluţia pe care o propuneau. Steven a triat lucrările după naţionalitatea autorului şi a parcurs separat toate răspunsurile studenţilor francezi, germani şi britanici.

Figura 9.1 Evitarea incertitudinii în funcție de distanța față de putere



Rezultatele au fost uimitoare. Majoritatea francezilor au pus diagnosticul de neglijență directorului general, căruia i se subordonau cei doi șefi de departament. Soluția preferată de francezi era ca oponenții să prezinte situația șefului lor comun, care să dea ordine pentru ca asemenea dileme să fie rezolvate în viitor. Stevens a interpretat modelul organizațional implicit al francezilor ca pe o „piramidă de oameni": directorul general în vârful piramidei, iar fiecare nivel succesiv la locul său, mai jos.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Majoritatea germanilor au diagnosticat o deficiență a structurii. Responsabilitățile celor doi șefi de departamente aflați în conflict nu fuseseră niciodată bine definite. Soluția preferată de germani era stabilirea procedurilor. Între modalitățile de elaborare a acestora se numărau apelul la un consultant, numirea unui grup operativ și implicarea șefului comun. Steven a interpretat că pentru germani organizația ideală era un „mecanism bine uns", în care managerul intervine doar în cazuri excepționale, pentru că regulile trebuie să rezolve toate problemele curente.

Majoritatea britanicilor au diagnosticat o problemă în relațiile umane. Cei doi șefi de departament erau negociatori slabi, iar ei trebuiau să se perfecționeze în această privință trimițându-i la un curs de management, de preferat împreună. Stevens a considerat că modelul organizațional implicit din mințile britanicilor era cel al unei „piețe dintr-un sat", în care exigențele conjuncturii determină ce se va întâmpla, iar nu ierarhia sau regulile.

Experiența lui Stevens s-a întâmplat să coincidă cu descoperirea, în cadrul studiului IBM, a distanței față de putere și a evitării incertitudinii ca dimensiuni ale culturii unei țări. Aceste două dimensiuni semănau cu cele găsite cu câțiva ani în urmă printr-o cercetare cunoscută sub numele de Studiile Aston. Între 1961 și 1973 Universitatea Aston din Birmingham, Marea Britanie, a găzduit un Centru de Cercetare în Administrația Industrială. Printre cercetătorii implicați se numărau Derek Pugh, David Hickson și John Child.[1] Studiile Aston au reprezentat o încercare pe scară largă de a estima cantitativ – adică de a măsura – aspecte esențiale ale structurii diferitelor organizații. Inițial, cercetarea s-a limitat la Marea Britanie, dar apoi a fost replicată în mai multe țări. Principala concluzie a Studiilor Aston a fost că cele două dimensiuni importante de-a lungul cărora diferă structurile organizațiilor sunt concentrarea autorității și structurarea activităților. Nu a fost nevoie de prea multă imaginație pentru a o asocia pe prima cu distanța față de putere și pe cea de-a doua cu evitarea incertitudinii.

Cercetătorii de la Aston încercaseră să măsoare aspectele bine definite ale unei organizații: caracteristici ce pot fi evaluate *obiectiv*. Indicii distanței față de putere și evitării incertitudinii măsoară caracteristici „vagi", *subiective* ale locuitorilor unei țări. Existența unei legături între cele două însemna că organizațiile sunt structurate astfel încât să satisfacă nevoile culturale subiective ale membrilor lor. Modelele implicite de organizații ale lui Stevens au oferit dovada. Studenții francezi de la MBA-ul INSEAD, cu modelul unei „piramide de oameni", provenind dintr-o țară cu distanță mare față de putere *și* puternică evitare a incertitudinii, erau adepții unor măsuri de concentrare a autorității *și* de structurare a activităților. Germanii,

cu modelul lor de „mecanism bine uns", provenind dintr-o țară cu o puternică evitare a incertitudinii, dar cu o distanță mică față de putere, voiau să structureze activitățile *fără* să concentreze autoritatea. Studenții britanici de la MBA-ul INSEAD, cu un model de „piață dintr-un sat" și o cultură națională caracterizată printr-o distanță mică față de putere și o slabă evitare a incertitudinii, nu susțineau nici concentrarea autorității, nici structurarea activităților. Cu toții analizau însă același studiu de caz. Oameni cu experiență în afacerile internaționale au confirmat în repetate rânduri faptul că, în condiții identice, organizațiile franceze concentrează *într-adevăr* mai mult autoritatea, cele germane au *într-adevăr* nevoie de mai multă structurare, iar britanicii cred *într-adevăr* mai curând în rezolvarea ad hoc a problemelor.

Cele trei modele implicite ale lui Stevens lasă neexplicat unul dintre cadranele din figura 9.1. În colțul din dreapta-sus nu apar țări europene, ci doar asiatice și africane, excepție făcând partea francofonă a Canadei. La acea vreme, erau puțini participanți din aceste țări la INSEAD, așa încât nu existau suficiente date pentru acest grup. O discuție cu colegi indieni și indonezieni privind modelele lui Stevens a dus la ideea că modelul implicit al unei organizații în aceste țări este „familia" (extinsă), în care proprietarul-manager este atotputernicul tată (bunic). Acesta corespunde unei distanțe mari față de putere, dar unei slabe evitări a incertitudinii, situație în care oamenii ar rezolva conflictul prezentat prin arbitrajul permanent al șefului: concentrarea autorității fără structurarea activităților. Anant Negandhi și S. Benjamin Prasad, doi americani originari din India, citează un director executiv indian, cu un doctorat obținut la o prestigioasă universitate americană:

> *Cel mai important pentru mine și pentru departamentul meu nu este ce fac sau ce realizez pentru companie, ci să intru în grațiile Stăpânului. [...] Am reușit acest lucru spunând „da" la tot ce zice sau face Stăpânul. [...] Să-l contrazic înseamnă să-mi caut altă slujbă. [...] Libertatea de gândire mi-am lăsat-o la Boston.*[2]

Ceva mai recent, psihologul olandez Jan Pieter van Oudenhoven a adunat descrieri spontane ale organizațiilor locale de la peste 700 de studenți care studiază administrarea afacerilor, din zece țări.[3] Lor li s-a cerut să descrie o companie pe care o cunoșteau bine, folosind un număr de adjective la liberă alegere. A fost analizat conținutul celor 700 de relatări, iar adjectivele folosite au fost grupate în perechi de antonime. Una dintre perechi era birocratic–nebirocratic. Frecvența adjectivului „birocratic" era corelată cu distanța față de putere și cu evitarea incertitudinii din țara respectivă. O altă pereche a fost muncă în echipă–muncă individuală, iar frecvența „muncii individuale" era corelată cu individualismul. A treia pereche a fost ambianță de lucru prietenoasă–ambianță de lucru ostilă, iar frecvența „ambianței de

lucru ostile" era corelată cu masculinitatea.[4] Aşadar, felul în care aceşti studenți descriau organizațiile din țările lor reflecta aspecte ale culturii naționale.

O rețea de politologi coordonată de Poul Erik Mouritzen din Danemarca şi James Svara din Statele Unite a studiat administrația guvernamentală locală din peste 4 000 de municipalități din 14 democrații occidentale. Printre altele, ei au calculat punctaje pentru culturile naționale din răspunsurile la sondaje ale unor înalți funcționari publici din fiecare administrație municipală. Studiul lor este una dintre cele mai mari replicări ale anchetei IBM (vezi tabelul 2.1). Ei au identificat patru moduri în care guvenul local era organizat, după felul în care se împart rolurile între liderii politici aleşi şi înalții funcționari publici numiți:

1. *Forma primar puternic*, în care un primar ales controlează majoritatea consiliului municipal şi îndeplineşte toate funcțiile executive. Înaltul funcționar public execută ordinele primarului. Această formă a fost întâlnită în Franța, Italia, Portugalia şi Spania, precum şi în oraşele mari din Statele Unite.
2. *Forma manager de consiliu*, în care toate funcțiile executive sunt în mâna înaltului funcționar public numit de un consiliu ales, care are răspunderea de a stabili politicile, dar nu şi de a le pune în practică. Această formă a fost întâlnită în Australia, Finlanda, Irlanda şi Norvegia şi în oraşele mici din Statele Unite.
3. *Forma lider de comitet*, în care funcțiile executive sunt împărțite între liderul politic (care are sau nu titlul de primar), comitetele permanente alcătuite din politicieni aleşi şi înaltul funcționar public. Această formă a fost întâlnită în Danemarca, Suedia şi Marea Britanie.
4. *Forma colectivă*, în care toate funcțiile executive se află în mâinile unui comitet executiv alcătuit din politicieni aleşi, prezidat de un primar numit, căruia i se subordonează înaltul funcționar public. Această formă a fost întâlnită în Belgia şi Olanda.[5]

Cercetătorii leagă aceste forme de dimensiunile culturale naționale ale distanței față de putere şi evitării incertitudinii, aşa cum au fost ele măsurate prin răspunsurile înalților funcționari publici în sondajul privind cultura. Aceste valori măsurate erau semnificativ corelate, dar nu identice, cu cele găsite în studiile IBM. Pe această bază, în cadrul celor 14 țări, forma „primar puternic" a fost întâlnită acolo unde evitarea incertitudinii era relativ puternică. Forma „manager de consiliu" a fost întâlnită acolo unde evitarea incertitudinii era relativ slabă, iar distanța față de putere medie. Forma

„lider de comitet" a fost întâlnită acolo unde evitarea incertitudinii era relativ slabă, iar distanța față de putere mică.[6]

Profesorii de management sunt și ei oameni

Nu doar organizațiile poartă amprenta culturii, ci și teoriile privind organizațiile. Profesorii care au scris teoriile sunt fiii unei culturi; ei au crescut în familii, au mers la școli, au lucrat pentru angajatori. Experiențele lor reprezintă materialul pe care s-au bazat gândurile și scrierile lor. Savanții sunt la fel de umani și de influențați cultural ca toți ceilalți muritori.

Pentru fiecare dintre cele patru cadrane ale figurii 9.1 am ales câte un autor clasic care a prezentat organizațiile în termenii modelului corespunzător din diagramă: piramidă, mecanism, piață sau familie. Cei patru autori sunt aproximativ contemporani; toți s-au născut pe la mijlocul secolului XIX.

Henri Fayol (1841–1925) a fost un inginer francez a cărui carieră managerială a culminat cu funcția de *président-directeur-général* al unei companii miniere. După pensionare, și-a relatat experiența într-un text fundamental despre organizații: *Administration industrielle et générale* (1916). În privința exercitării autorității, Fayol scria:

> *La un administrator distingem autoritatea statutară manifestată în exercițiul funcțiunii și autoritatea personală, care ține de inteligența, cunoștințele, experiența, probitatea morală, talentul de conducător, palmaresul profesional etc. Pentru un bun administrator, autoritatea personală e complementul indispensabil al autorității statutare.*[7]

După Fayol, autoritatea ține atât de persoană, *cât și* de reguli (statutul). Recunoaștem aici modelul organizației ca o piramidă de oameni având drept principii coordonatoare atât puterea personală, *cât și* regulile formale.

Max Weber (1864–1920) a fost un savant german cu studii de drept și o experiență de câțiva ani ca înalt funcționar public. A devenit profesor de economie și fondatorul sociologiei germane. Weber citează un text protestant puritan din secolul XVII ce vorbește despre „păcatul de a crede în autoritate, care e acceptabilă doar dacă ia o formă impersonală".[8] În proiectul său de organizație, Weber prezintă *birocrația*. Cuvântul a fost inițial o glumă, o terminație elină grefată pe o rădăcină franceză. În zilele noastre are o conotație clar negativă, dar pentru Weber reprezenta tipul ideal al oricărei organizații mari. Despre autoritatea într-o birocrație, Weber scria:

> *Autoritatea de a da ordinele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor (atribuite) trebuie exercitată cu consecvență. Ea e strict delimitată de reguli privind mijloacele coercitive [...] care pot fi puse la dispoziția înalților funcționari.*[9]

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

După Weber, adevărata autoritate ține de reguli. Puterea „înalților funcționari" e strict delimitată de aceste reguli. Recunoaștem aici modelul organizației de tip mecanism bine uns, care funcționează conform regulilor.

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) a fost un inginer american care, spre deosebire de Fayol, și-a început cariera ca muncitor în industrie. Și-a făcut studiile universitare la seral. Din inginer-șef într-o companie metalurgică, a devenit unul dintre primii consultanți în management. De fapt, Taylor nu era deloc preocupat de problema autorității, obiectivul lui era eficiența. El a propus împărțirea sarcinilor șefului de atelier în opt specializări, fiecare exercitată de o altă persoană. Astfel, fiecare muncitor urma să aibă opt șefi, fiecare cu o responsabilitate diferită. Această parte a ideilor lui Taylor nu a fost niciodată aplicată în totalitate, deși regăsim elemente ale ei în *organizația matrice* din zilele noastre, în care un angajat are doi (sau chiar trei) șefi, de obicei unul răspunzător de productivitate, iar altul de expertiza tehnică.

Cartea lui Taylor *Shop Management* (1903) a apărut în traducere franceză în 1913, iar Fayol a citit-o și a consacrat ideilor lui Taylor șase pagini din propria sa carte din 1916. Fayol se arată în general impresionat, dar e șocat de „negarea principiului Unității Comenzii" în cazul sistemului cu opt șefi. „În ce mă privește", scrie Fayol, „nu cred că un atelier poate funcționa violând flagrant principiul Unității Comenzii. Totuși, Taylor a fost administratorul de succes al unor mari organizații. Cum se explică această contradicție?"[10] La întrebarea retorică a lui Fayol răspunsese cu două secole și jumătate în urmă Blaise Pascal (1623–1662), compatriotul său: ce e adevărat într-o țară poate fi fals în alta.

Într-un articol din 1981, André Laurent, un alt compatriot al lui Fayol, a arătat că managerii francezi care au răspuns unei anchete au reacționat vehement împotriva ideii ca un angajat să dea socoteală în fața a doi șefi, dar, în aceeași anchetă, managerii suedezi și americani s-au dovedit mai puțin reticenți în această privință.[11] Organizația matrice nu s-a bucurat niciodată de aceeași popularitate în Franța ca în Statele Unite. E amuzant să citești propunerea lui Laurent ca, pentru a face organizațiile matrice acceptabile în Franța, ele să fie traduse în termeni ierarhici – adică un șef adevărat plus unul sau mai mulți experți. Exact aceeași soluție a fost avansată de Fayol în analiza din 1916 privind sistemul lui Taylor: el bănuia că în felul acesta funcționa de fapt sistemul lui Taylor în companiile sale.

Dacă Taylor s-a ocupat doar tangențial de exercitarea autorității în organizații, un alt pionier american al teoriei organizaționale, Mary Parker Follett (1886–1933), a abordat problema direct. Ea scria:

Cum putem evita cele două extreme: prea multe ordine date de șefi și absența practic totală a ordinelor? [...] Soluția mea e să depersonalizăm ordinele, să fie adunați toți cei implicați pentru a analiza situația, să fie descoperită legea care determină situația și să ne supunem ei. [...] O persoană nu trebuie să dea ordine altei persoane, dar ambele trebuie să accepte că situația e cea care dă ordinele.[12]

După Taylor și Follett, autoritatea nu ține nici de persoană, nici de reguli, ci, așa cum spune Follett, de situație. Recunoaștem aici modelul organizației ca o piață, în care condițiile pieței dictează ce se va întâmpla.

Chinezul Sun Yan-sen (1866–1925) a fost un intelectual aparținând celui de-al patrulea cadran al diagramei din figura 9.1. El a primit o educație occidentală în Hawaii și Hong Kong și a devenit revoluționar. Cum în China industrializarea a început mult mai târziu decât în Occident, nu existau teoreticieni chinezi ai organizațiilor industriale contemporani cu Fayol, Weber și Taylor. Totuși, Sun era preocupat de organizații, dar de cele politice. El voia să înlocuiască guvernarea ineficientă a împăraților dinastiei Manchu cu un stat chinez modern. În cele din urmă a devenit, pentru scurt timp, primul președinte al Republicii Chineze. Proiectul lui Sun pentru o formă chineză de guvernământ reprezintă o integrare a elementelor occidentale cu cele tradiționale chinezești. Din Occident a introdus ideea lui Montesquieu de separare a puterilor executivă, legislativă și juridică. Dar, spre deosebire de Occident, toate trei se aflau sub autoritatea președintelui. Au mai fost adăugate două puteri, ambele provenind din tradiția chineză – puterea de examinare (determinând accesul la funcțiile publice) și puterea de control, menită să verifice financiar guvernul –, ajungându-se astfel la cinci.[13]

Această remarcabilă îmbinare a două sisteme e baza actualei structuri de guvernământ din Taiwan, care a moștenit ideile lui Sun prin intermediul partidului Kuomintang. Ea subliniază autoritatea președintelui (distanță mare față de putere): puterile juridică și legislativă, care în Occident au misiunea să garanteze guvernarea prin lege, sunt dependente de conducător și sunt dublate de puterile de examinare și de control, bazate pe guvernarea prin factorul uman (slabă evitare a incertitudinii). Este modelul familiei, în care conducătorul e părintele țării, iar toate structurile se întemeiază pe relații personale.

Paradoxal, în cealaltă Chină (cea care a alungat Kuomintangul), Republica Populară, experimentul Revoluției Culturale din anii 1966–1976 poate fi și el interpretat ca o încercare de a menține autoritatea conducătorului (în acest caz, a președintelui Mao Zedong, 1893–1976), respingând în același timp autoritatea regulilor, despre care se considera că împiedică modernizarea minților. E recunoscut acum public faptul că Revoluția Culturală a fost un

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE

dezastru. Ceea ce trecea drept modernizare era pesemne revenirea unor temeri inconștiente vechi de secole.

În paragrafele anterioare, modelele de organizații din diferite culturi au fost asociate cu teoriile părinților fondatori (între care o „mamă fondatoare") ai teoriei organizațiilor. Diferitele modele pot fi recunoscute și în teorii mai recente.

În anii '70 și '80 era la modă în Statele Unite să privești organizațiile din punctul de vedere al costurilor de tranzacție. Economistul Oliver Williamson opunea ierarhiilor piețele.[14] Ideea era că viața socială constă din tranzacții economice între indivizi. Acești indivizi vor forma organizații ierarhice atunci când costul tranzacțiilor economice (de pildă, obținerea informațiilor sau identificarea celor în care poți avea încredere) e mai scăzut într-o ierarhie decât dacă toate tranzacțiile ar avea loc pe o piață liberă. Din perspectivă culturală e interesant la această teorie faptul că *„piața" e punctul de pornire sau modelul de bază*, iar organizația e explicată prin eșecul pieței. O cultură care produce o asemenea teorie e probabil să prefere organizațiile care seamănă în interior cu piețele organizațiilor care seamănă în interior cu modele mai structurate, cum sunt piramidele. Conform filozofiei „pieței", principiul ideal de control în organizații este *competiția* între indivizi.

William Ouchi, colegul lui Williamson, un american de origine japoneză, a propus două alternative la piețe: „birocrațiile" și „clanurile"; acestea seamănă cu ce am numit mai sus modelul „mecanism" și modelul „familie".[15] Dacă luăm împreună ideile lui Williamson și ale lui Ouchi, găsim toate cele patru modele organizaționale. Piața ocupă totuși o poziție privilegiată, fiind punctul de pornire al teoriei, iar aceasta se poate explica prin naționalitatea autorilor.

La teoreticienii germani și francezi ai organizațiilor piețele joacă un rol modest. Cărțile germane tind să se concentreze asupra sistemelor formale – asupra funcționării mecanismului.[16] Principiul de control ideal în organizații e un sistem de *reguli formale* pe care toți se pot bizui. Cărțile franceze pun de obicei accentul pe exercitarea puterii, iar uneori pe apărarea individului care riscă să fie strivit de piramidă.[17] Principiul de control este *autoritatea ierarhică*; există un sistem de reguli, dar, spre deosebire de cazul german, autoritatea personală a superiorilor prevalează asupra regulilor.

În China, în zilele lui Mao și ale Revoluției Culturale, nu piețele, regulile sau ierarhia au fost principiul de control în organizații, ci *îndoctrinarea*, în conformitate cu o tradiție națională care timp de secole a folosit examinări comparative ca test al îndoctrinării corespunzătoare.

Modelele de organizații din mințile oamenilor variază și *în interiorul* țărilor. În orice țară, băncile funcționează mai degrabă ca piramidele, oficiile poștale ca mecanismele, agențiile de publicitate ca piețele, iar orchestrele ca familiile (conduse autocrat). Ne așteptăm la asemenea diferențe, dar atunci când trecem granițele naționale găsim diferențe între modelele organizaționale la care nu ne așteptam. Vom spune mai multe despre acest subiect în capitolul 11.

Cultura și structura organizațională: pe marginea teoriilor lui Mintzberg

Canadianul Henry Mintzberg este unul dintre specialiștii de frunte ai zilelor noastre în materie de structuri organizaționale, cel puțin în lumea anglo-saxonă. Principalul său merit e că a sintetizat teoriile cele mai recente într-un număr mic de concepte deosebit de practice și ușor de înțeles.

Pentru Mintzberg, toate lucrurile sunt în număr de cinci.[18] În general, organizațiile conțin până la cinci părți distincte:

1. Nucleul operativ (oamenii care fac munca)
2. Conducerea strategică (managementul superior)
3. Linia de mijloc (ierarhia dintre cele două)
4. Structura tehnocrată (oamenii care oferă idei)
5. Personalul auxiliar (oamenii care oferă servicii)

În general, organizațiile folosesc unul sau mai multe din cele cinci mecanisme pentru coordonarea activităților:

1. Corecția reciprocă (a oamenilor prin comunicare informală)
2. Supervizarea directă (de către un superior ierarhic)
3. Standardizarea proceselor de muncă (specificând conținutul muncii)
4. Standardizarea rezultatelor (specificând rezultatele dorite)
5. Standardizarea calificărilor (specificând pregătirea necesară pentru a efectua munca)

Majoritatea organizațiilor prezintă una dintre următoarele cinci configurații tipice:

1. **Structura simplă.** Partea-cheie: conducerea strategică. Mecanismul de coordonare: supervizarea directă.
2. **Birocrația de tip mecanism.** Partea-cheie: structura tehnocrată. Mecanismul de coordonare: standardizarea proceselor de muncă.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. **Birocrația profesională.** Partea-cheie: nucleul operativ. Mecanismul de coordonare: standardizarea calificărilor.
4. **Forma descentralizată.** Partea-cheie: linia de mijloc. Mecanismul de coordonare: standardizarea rezultatelor.
5 **Adhocrație.*** Partea-cheie: personalul auxiliar (uneori împreună cu nucleul operativ). Mecanismul de coordonare: corecția reciprocă.

Mintzberg recunoștea rolul valorilor în alegerea mecanismelor de coordonare. De pildă, despre formalizarea comportamentului în cadrul organizațiilor (o parte a standardizării proceselor de muncă) el scria:

> *Organizațiile formalizează comportamentul pentru a-i reduce variabilitatea, în ultimă instanță pentru a-l prezice și [...] pentru a coordona activitățile [...] pentru a asigura o coerență de mecanism care duce la producție eficientă [...] pentru a asigura clienților un tratament nepărtinitor. [...] Organizațiile formalizează comportamentul și din alte motive, de valabilitate discutabilă. Formalizarea poate reflecta, de exemplu, o dorință arbitrară de ordine. [...] Structura extrem de formalizată este în primul rând una ordonată; e pe placul celor care îndrăgesc ordinea.*[19]

Când Mintzberg vorbește despre „valabilitate discutabilă", aceasta reprezintă evident propriile sale valori. Nu a mers până acolo încât să recunoască legătura dintre valori și naționalitate. Studiul IBM a demonstrat în ce măsură valorile privind dorința de centralizare (reflectată în distanța față de putere) și formalizarea (reflectată în evitarea incertitudinii) influențează modelele implicite de organizații din mințile oamenilor și în ce măsură aceste modele diferă de la o țară la alta. Aceasta sugerează că s-ar putea stabili o legătură între tipologia configurațiilor organizaționale a lui Mintzberg și profilurile culturilor naționale bazate pe datele IBM. Legătura ar însemna că, în condiții egale, oamenii dintr-o țară vor prefera o anume configurație deoarece corespunde modelului lor implicit și că organizații altminteri similare din diverse țări vor semăna cu tipuri de configurații Mintzberg diferite din cauza preferințelor culturale diferite.

Legătura dintre cele cinci configurații ale lui Mintzberg și cadranele diagramei distanță față de putere–evitarea incertitudinii e ușor de făcut; ea e prezentată în figura 9.2.

Mintzberg folosește termenul *mecanism* în alt sens decât Stevens sau noi: în birocrația lui de tip mecanism el subliniază rolul structurii tehnocrate (specialiști cu studii superioare), dar nu și rolul muncitorilor înalt calificați, care aparțin nucleului operativ. Prin urmare, birocrația de tip mecanism a

---

* Termen introdus de Alvin Toffler, antonimul birocrației (de la latinescul *ad hoc*). (*N. t.*)

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 9.2 Cele cinci configurații preferate ale organizațiilor, după Mintzberg

După Henry Mintzberg. Proiectat pe graficul distanță față de putere/evitarea incertitudinii, câte o țară tipică pentru fiecare configurație

lui Mintzberg nu corespunde mecanismului lui Stevens, ci piramidei lui. Pentru a evita confuzia, am rebotezat-o „birocrație totală" în figura 9.2. Acesta e termenul folosit pentru o configurație foarte asemănătoare în Studiile Aston, despre care am vorbit mai sus.

Adhocrația corespunde modelului organizațional implicit „piață dintr-un sat", birocrația profesională corespunde modelului „mecanism bine uns", biocrația totală (tip mecanism) corespunde modelului „piramidă", structura simplă corespunde modelului „familie", iar forma descentralizată ocupă o poziție de mijloc în ambele dimensiuni culturale, conținând elemente ale tuturor celor patru modele. O țară tipică aproape de centrul diagramei din figura 9.2 sunt Statele Unite, unde a apărut și s-a răspândit forma descentralizată.

Figura 9.2 explică mai multe caracteristici naționale ale organizațiilor, cunoscute din literatura de specialitate și din relatări; acestea apar cu claritate mai ales în mecanismele de coordonare preferate. *Corecția reciprocă* se potrivește cu modelul de piață al organizațiilor și cu accentul pus pe

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

negocierea ad hoc în țările anglo-saxone. *Standardizarea calificărilor* explică importanța acordată în țări ca Germania și Elveția calificării profesionale a muncitorilor și statutul înalt de care se bucură în aceste țări sistemul de ucenicie. *Standardizarea proceselor de muncă* se potrivește noțiunii franceze de birocrație.[20] *Supervizarea directă* corespunde organizațiilor chineze, inclusiv a celor din afara granițelor Chinei, care pun accent pe coordonarea prin intervenția personală a patronului și a rudelor sale. *Standardizarea rezultatelor* ține de mentalitatea dominantă în Statele Unite, chiar și atunci când rezultatele sunt greu de evaluat.

Planificarea, controlul și contabilitatea

Procesele de planificare și control din organizații sunt puternic influențate de cultură. Planificarea și controlul merg mână în mână: planificarea încearcă să reducă incertitudinea, iar controlul este o formă de putere. Astfel, procesele de planificare și control dintr-o țară tind să varieze în funcție de normele predominante legate de evitarea incertitudinii și de distanța față de putere. Sistemele de planificare și control sunt adesea considerate instrumente raționale, însă ele sunt de fapt parțial ritualizate. E extrem de dificil de știut cât sunt de eficiente în realitate planificarea și controlul. Elementele de ritual fac imposibilă o evaluare obiectivă – vor exista mereu partizani și sceptici.

Este deci dificil de identificat care sunt sistemele de planificare și control eficiente și ineficiente în alte culturi. Să luăm cazul planificării strategice și controlului managementului superior. În capitolul 6 am vorbit despre un studiu (publicat în 1980 de francezul Jaques Horovitz) privind managementul superior în Franța, Germania și Marea Britanie. După criteriile americane pentru sistemele de planificare și control, managerii britanici s-au descurcat mai bine în planificarea strategică decât omologii lor francezi și germani; aceștia din urmă s-au concentrat asupra detaliilor și *feedback*-ului pe termen scurt. Totuși, economiile Franței și Germaniei la acel moment se aflau într-o situație cel puțin la fel de bună ca acelea ale Marii Britanii și Statelor Unite. Mintzberg, el însuși canadian, s-a arătat sceptic în privința efectelor planificării strategice.[21] Ritualurile sunt eficiente pentru cei care cred în ele.

Iată câteva din căile prin care distanța față de putere (DIP) și evitarea incertitudinii (EVI) la scară națională influențează procesele de planificare și control din organizații:[22]

- DIP mare susține mai degrabă gândirea politică decât pe cea strategică.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- DIP mare susține mai degrabă planificarea și controlul personale decât sistemele impersonale. Cu cât urcăm în ierarhie, cu atât planificarea și controlul sunt mai puțin formale.
- În culturile cu DIP mic, sistemele de control acordă subordonaților mai multă încredere; în culturile cu DIP mare lipsește o asemenea încredere.
- EVI mare face mai puțin probabilă planificarea strategică, pentru că aceasta ar putea pune sub semnul întrebării certitudinile zilei de azi.
- EVI mare cere mai multe detalii în planificare și mai mult *feedback* pe termen scurt.
- EVI mare face ca planificarea să fie lăsată în seama specialiștilor.
- EVI mare limitează capacitatea de discernământ privind relevanța informațiilor.

Când companiile își deschid filiale în străinătate, sistemele lor de planificare și control continuă să fie puternic influențate de cultura națională a companiilor. Cercetătorii europeni Anne-Wil Harzing și Arndt Sorge au adunat informații privind felul în care multinaționalele controlează randamentul filialelor lor. Influența hotărâtoare a avut-o *țara din care provine* compania, nu cea în care se află filiala. Aceasta explică variațiile în folosirea controlului impersonal prin sisteme și a celui personal prin expatriați.[23]

Culturile naționale se reflectă și în rolul contabililor în organizații. Nu doar managerii și profesorii de management, dar chiar și contabilii sunt oameni; mai mult, ei joacă un rol aparte în cultura unei societăți.[24]

După cum am văzut în capitolul 1, cultura se manifestă sub forma simbolurilor, eroilor, ritualurilor și valorilor. Contabilitatea este limbajul afacerilor – ea este deci manipularea unor *simboluri* care au sens doar pentru cei inițiați în afaceri. La același nivel cu simbolurile se află și banii. Banii n-au vreo valoare sau vreo semnificație intrinsecă în afara celei care le e atribuită prin convenție. De asemenea, ei înseamnă lucruri diferite pentru oameni diferiți. De exemplu, în cultura contabililor ei înseamnă altceva decât în cultura bancherilor. Există o componentă națională în semnificația banilor: în capitolul 5 importanța banilor a fost asociată cu masculinitatea. În societățile masculine, cum sunt Statele Unite și Germania, sistemele contabile pun mai mare accent pe atingerea obiectivelor pur financiare decât în societățile feminine, cum sunt Suedia și Olanda. În societățile orientate pe termen scurt, cum sunt Statele Unite, sistemele pun mai mult accent pe rezultatele pe termen scurt decât în societățile orientate pe termen lung.

Contabilii înșiși e puțin probabil să devină vreodată *eroi* în organizații, dar ei joacă un rol important în identificarea și consacrarea eroilor din alte

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

zone ale organizației, fiindcă ei stabilesc cine sunt cei buni și cei răi. Instrumentul lor principal în acest scop este *atribuirea răspunderii*: să faci pe cineva răspunzător pentru rezultate. Deoarece rezultatele măsurabile sunt mai importante în societățile masculine decât în cele feminine, sistemele contabile ale celor dintâi e mai probabil să prezinte rezultatele astfel încât un manager responsabil să fie perceput ca un erou sau ca un ticălos.

Din punct de vedere cultural, sistemele contabile din organizații sunt cel mai bine înțelese ca *ritualuri* de reducere a incertitudinii, răspunzând unei nevoi culturale de certitudine, simplitate și adevăr într-o lume derutantă, indiferent dacă acest adevăr are sau nu o bază obiectivă. Trevor Gambling, profesor și fost contabil britanic, scria că o mare parte din informațiile contabile sunt justificări post factum ale unor decizii care au fost luate în primă instanță fără motive logice. După Gambling, funcția principală a informațiilor contabile este de a menține un moral ridicat în fața incertitudinii. Contabilul „ajută o societate industrială modernă evident demoralizată să se accepte pe sine, asigurând că modelele și datele sale pot trece drept adevăruri"[25].

Aceasta explică absența consensului între țări în privința metodelor contabile corecte. Pentru Statele Unite, aceste metode sunt adunate în cartea sfântă a contabilului despre principiile contabile general acceptate, *Ghidul GAAP* (Generally Accepted Accounting Principles). A fi „general acceptat" de o anumită populație e tocmai semnul distinctiv al ritualului. Nu e nevoie de nici o altă justificare. Odată ce cădem de acord asupra ritualului, multe probleme devin din nou tehnice, de pildă care e desfășurarea cea mai eficientă a ritualului. Pentru un observator naiv, practicile contabile au multe în comun cu practicile religioase (care servesc și ele la evitarea incertitudinii). Jurnalistul britanic Graham Cleverley i-a numit pe contabili „preoții" afacerilor.[26] Găsim uneori legături explicite între regulile religioase și cele contabile, așa cum se întâmplă în islam, unde Coranul interzice perceperea dobânzii.

Teza de doctorat a lui Geert din anii '60 se ocupa de consecințele comportamentale ale stabilirii bugetului, iar din cercetările lui rezulta implicit natura rituală a contabilității bugetare. Acesta e un fapt remarcabil, deoarece procesul bugetar este probabil una dintre componentele sistemului contabil cel mai puternic orientate spre acțiune. Pe atunci Geert lucra ca director de producție într-o fabrică olandeză de textile și fusese frapat de câteva paradoxuri comportamentale atunci când era prezentat un sistem bugetar: comportamentul observat era opus intențiilor sistemului.

Concluzia principală a cercetării era exprimată în titlul tezei de doctorat: *Jocul controlului bugetar*.[27] Ea se baza pe un studiu de teren în cinci

companii olandeze. Nu menționa ritualurile sau cultura, dar arăta că, pentru a avea un impact pozitiv asupra rezultatelor, controlul bugetar trebuia să ia forma unui joc. În toate societățile umane jocurile sunt un gen aparte de ritual – activități care sunt desfășurate de dragul lor. Simplu spus, cercetarea demonstra că folosirea corectă, rituală a sistemului e condiția esențială pentru a avea impact asupra rezultatelor. Aspectele tehnice ale sistemului folosit – cele care au preocupat și preocupă încă în primul rând literatura de specialitate – n-au influențat foarte mult rezultatele. Felul în care era jucat jocul îi conferea sistemului semnificația în mințile actorilor, iar aceasta determina impactul. Era o interpretare culturală *avant la lettre*.

Dacă sistemele contabile sunt ritualuri care își au rădăcinile în evitarea incertitudinii, este de așteptat ca punctajul unei societăți în privința evitării incertitudinii să influențeze puternic practicile sale contabile: societățile cu o puternică evitare a incertitudinii vor avea reguli mai stricte pentru tratarea diferitelor cazuri; în societățile cu o slabă evitare a incertitudinii, mai multe lucruri vor fi lăsate la latitudinea organizației sau chiar a contabilului.

În spatele simbolurilor, eroilor și ritualurilor din contabilitate se află *valorile*. Cu cât o activitate e mai puțin determinată de necesitățile tehnice, cu atât ea e călăuzită mai mult de valori, fiind astfel influențată de diferențe culturale. Contabilitatea e un domeniu în care imperativele tehnice sunt slabe: convențiile cu temei istoric sunt mai importante pentru ea decât legile naturii. E deci firesc ca sistemele contabile și modurile în care sunt folosite să varieze în funcție de trăsăturile culturilor naționale.

În țările cu distanță mare față de putere, sistemele contabile vor fi deseori folosite pentru a justifica deciziile celui/celor care dețin puterea la vârf: ele sunt percepute ca instrumentul prin care deținătorul puterii prezintă imaginea dorită, iar cifrele vor fi modificate în acest scop. Scandalurile contabile din Statele Unite din 2002 (cazul corporației Enron e cel mai grăitor exemplu) confirmă tendința de creștere a distanței față de putere din societatea americană, tendință semnalată la sfârșitul capitolului 3.

Distanța față de putere influențează și măsura în care celor aflați la nivelurile inferioare ale unei organizații li se cere să participe la stabilirea standardelor contabile. Când trei mari întreprinderi de stat din Thailanda au încercat să introducă un sistem participativ de calcul al prețurilor conceput în Statele Unite, ele s-au lovit de o rezistență puternică, pentru că redistribuirea puterii contravenea valorilor thailandeze.[28]

În țările cu o puternică evitare a incertitudinii, ca Germania și Franța, sistemele contabile nu vor fi doar mai detaliate, după cum am văzut, dar se vor și baza în mai mare măsură pe teorie – susținând că derivă din principii

economice generale coerente. În țările cu o slabă evitare a incertitudinii, sistemele vor fi mai curând pragmatice, ad hoc și tradiționale. Un exemplu în acest sens sunt principiile contabile general acceptate (GAAP) din Statele Unite, despre care am vorbit mai sus. În Germania și Japonia, rapoartele anuale trimise acționarilor trebuie să folosească aceeași evaluare a investițiilor companiei ca aceea folosită în scopuri fiscale; în sistemele olandez, britanic și american, rapoartele către autoritățile fiscale sunt cu totul diferite de rapoartele trimise acționarilor.

În culturile individualiste se dă mai mare importanță informațiilor din sistemele contabile decât în culturile colectiviste. Acestea din urmă – fiind cu un „context bogat", conform lui Edward Hall – dispun de multe alte indicii mai subtile pentru a cunoaște situația unei companii și randamentul angajaților, așa încât se bazează mai puțin pe informațiile explicite furnizate de contabili. Profesia de contabil în asemenea societăți va avea probabil un statut social inferior; activitatea contabililor e un ritual fără impact direct asupra deciziilor.

Când deschid filiale în străinătate, companiile multinaționale trebuie să impună reguli contabile universale pentru a se consolida. Dacă până și în cazul unei corporații strâns coordonate, cum este IBM, angajații ei din diverse țări au valori personale pronunțat diferite, este probabil ca interpretarea regulilor contabile din filialele multinaționalelor să se abată deseori de la ceea ce așteaptă sediul central.

Diferențele dintre sistemele de valori ocupaționale joacă un rol în comunicarea între contabili și alți membri ai organizației. Față de alți studenți americani, cei specializați în contabilitate puneau mai mult preț pe cinste și responsabilitate și mai puțin preț pe creativitate, ceea ce sugerează o autoselecție în privința valorilor legate de evitarea incertitudinii.[29] Pe baza unui eșantion olandez și a unuia internațional, Geert a constatat că de regulă contabilii pun accent pe *forma* informațiilor, iar cei care lucrează în sectoarele operative pun accent pe *conținut*.[30]

Tot contabilii sunt aceia care stabilesc valoarea investițiilor organizației. Modalitățile de evaluare a investițiilor reflectă sistemele neraționale de valori din straturile profunde – de pildă, faptul că mașinile sunt considerate investiții, în timp ce oamenii nu. Hardware-ul e mai puțin nesigur decât software-ul.

Conducerea corporatistă și obiectivele de afaceri

În mod tradițional, modelele de *conducere corporatistă*, tipul de proprietate și controlul corporațiilor, diferă mult de la o țară la alta. Un studiu efectuat în 12 țări europene publicat în 1997[31], arăta că, în timp ce în Marea

Britanie 61 dintre primele 100 de companii aveau acționari dispersați (nici un acționar nu deținea mai mult de 20%), în Austria şi Italia în nici o companie mare nu exista acest tip de proprietate. Procentajele proprietății dispersate erau semnificativ corelate cu individualismul (IDV).[32]

Capitalismul e legat istoric de individualism. Marea Britanie a moştenit ideile scoțianului Adam Smith (1723–1790), pentru care piața era ca o mână invizibilă. În tiparul valorilor individualiste, relația dintre individ şi organizație e *calculabilă*, atât pentru proprietar, cât şi pentru angajat; ea se bazează pe interesul personal rațional. În societățile colectiviste, legătura dintre indivizi şi organizație e în mod tradițional de ordin *moral* (capitolul 4). O abordare de genul „angajează şi concediază" sau „cumpără şi vinde" e considerată imorală sau indecentă. Uneori concedierea angajaților e chiar interzisă prin lege. Dar chiar dacă e permisă, vânzarea companiilor şi concedierea angajaților de prisos riscă să afecteze grav imaginea publică şi să strice relațiile cu autoritățile.

Diferențele în distanța față de putere influențează şi ele conducerea corporatistă. În aceleaşi 12 țări europene, tipul dominant de proprietate pentru primele 100 de companii (o persoană, familie sau companie deținând între 20 şi 50%) era pozitiv corelat cu distanța față de putere.[33] În sistemul bancar din Franța, țară cu DIP mare, dezvoltarea marilor companii şi a comerțului exterior a fost mereu ferm condusă şi controlată de stat, după principiul mercantilismului; alte companii mari continuă să fie proprietate de familie.

În țările nordice, Danemarca, Finlanda, Norvegia şi Suedia, dar şi în Austria, cel puțin 10 din primele 100 de corporații erau deținute de o cooperativă; în Marea Britanie şi Italia, practic nici una. Procentajul corporațiilor deținute în sistem de cooperativă era negativ corelat cu masculinitatea.[34] Cooperativele corespund nevoii de cooperare într-o societate feminină.

Un economist rus, Radislav Smenov, a comparat (în 2000) sistemele de conducere corporatistă din 17 țări occidentale şi a arătat că punctajele referitoare la cultură explicau diferențele dintre ele mai bine decât oricare dintre variabilele economice propuse în literatura de specialitate.[35] Printr-o combinație între distanța față de putere, evitarea incertitudinii şi masculinitate, el a reuşit să clasifice țările în termeni de piață, sistem bancar sau alt mecanism de control; concentrare a proprietății; tipare mentale ale politicienilor, directorilor, angajaților şi investitorilor; elaborare şi aplicare a politicii economice şi relații industriale. Într-o altă analiză, el a studiat tipul de proprietate asupra companiilor în 44 de țări din întreaga lume; de data aceasta a găsit o relație semnificativă doar cu evitarea incertitudinii. Studiul său demonstrează importanța considerentelor culturale atunci când

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

se exportă soluțiile unei țări în alta, ceea ce s-a încercat de multe ori în Europa de Est în anii '90.

Conducerea corporatistă e de asemenea legată de obiectivele financiare corporatiste. Ar fi o naivitate să credem că aceste obiective nu sunt influențate de cultură. În interviurile luate de cercetătorul olandez Jeroen Weimer unor directori executivi din Olanda, Germania și Statele Unite, în afară de obținerea profiturilor, olandezii au vorbit și despre investiții, germanii despre independența față de bănci, iar americanii despre valoarea acționarului.[36] Această diversitate reflectă diferențele instituționale dintre țări (rolul important al băncilor în Germania, de pildă), dar și ideologiile predominante (acționarul ca erou în cultura Statelor Unite).

Obiectivele personale ale directorilor executivi nu se limitează, desigur, la probleme financiare, dar ele sunt greu de identificat. Dacă îi întrebi chiar pe directorii executivi din eșalonul superior, vei primi aproape sigur răspunsuri convenționale corecte politic. Geert a rezolvat această dilemă cerându-le managerilor la început de carieră și specialiștilor care urmau cursurile unui MBA să evalueze obiectivele liderilor în afaceri din țările lor. Probabil că aceşti masteranzi cu experiență profesională în diverse companii sunt printre cei mai în măsură să judece. Prin intermediul unei rețele internaționale de colegi, Geert, împreună cu alți trei cercetători, a chestionat peste 1 800 de masteranzi MBA – unii lucrând cu jumătate de normă, alții având experiență de muncă – din 21 de universități din 15 țări (apoi, din 17 țări), folosind o listă de 15 obiective potențiale.[37] Aceste obiective și clasificarea lor medie în ordinea priorității în toate cele 17 țări sunt prezentate în tabelul 9.1.

Primele cinci obiective se concentrează asupra intereselor imediate ale companiei (dezvoltarea, continuitatea și profitul pe termen scurt) și asupra egoului liderului (bunăstarea personală și puterea). Următoarele cinci se leagă de relațiile cu acționarul și de viitor (reputația, creativitatea, profitul pe termen lung, legalitatea și interesele angajaților). Ultimele cinci se leagă de interese particulare și de ordin spiritual (etica individuală și socială, apetența pentru risc, națiunea și familia).

Ierarhiile pentru fiecare țară în parte diferă însă mult de această medie. Folosind ca nivel de referință tabelul 9.1, am calculat profilurile țărilor, indicând pentru fiecare țară obiectivele care se abat cel mai mult (cu plus sau cu minus) de la această ierarhie.

Tabelul 9.2 prezintă profilurile a cinci economii importante: Statele Unite, India, Brazilia, China și Germania. Punctajele pentru Statele Unite au fost date de masteranzi MBA din cinci universități din diverse zone ale țării; cele cinci universități au dat ierarhii ale obiectivelor aproape identice.

Tabelul 9.1
Ordinea globală a priorității pentru 15 obiective potențiale de afaceri, atribuită oamenilor de afaceri importanți din țările lor de către masteranzi MBA din 17 țări

PRIMELE CINCI	URMĂTOARELE CINCI	ULTIMELE CINCI
1. Dezvoltarea afacerii	6. Onoarea, „obrazul", reputația	*11. Respectarea normelor etice*
2. Continuitatea afacerii	7. Crearea a ceva nou	*12. Responsabilitatea față de societate în general*
3. Profitul din anul în curs	8. Profitul de peste zece ani	*13. Apetența pentru risc*
4. Bunăstarea personală	9. Respectarea legilor	*14. Patriotismul, mândria națională*
5. Puterea	10. Responsabilitatea față de angajați	*15. Interesele de familie (de ex., slujbe pentru rude)*

Clasamentul seamănă bine cu media celor 17 țări din tabelul 9.1; nici una dintre celelalte 16 țări nu s-a apropiat mai mult de medie. Patru dintre primele cinci obiective (dezvoltarea, bunăstarea personală, profitul din anul în curs și puterea) au fost considerate încă mai importante pentru liderii în afaceri americani decât pentru colegii lor din alte țări. În ultima jumătate de secol, lumea întreagă a preluat modelul american în afaceri; cursurile MBA sunt o invenție americană.

Diferențele cele mai importante între clasamentul american și cel mediu se leagă de continuitatea afacerii (considerată de masteranzii americani mai puțin importantă decât o consideră colegii lor din toate celelalte țări) și respectarea normelor etice (plasată între ultimele cinci obiective la nivel internațional, dar considerată foarte importantă în Statele Unite). După cum am văzut în capitolele anterioare, judecata asupra ceea ce e sau nu etic diferă de la o țară la alta. În cele 17 țări clasificarea pentru respectarea normelor etice era de regulă corelată cu clasificările pentru respectarea legilor și pentru onoare, „obraz" și reputație.

BOUNDARY CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Celelalte țări care s-au apropiat cel mai mult de media internațională au fost India și Brazilia, incluse de asemenea în tabelul 9.2. În India, continuitatea afacerii se afla pe locul întâi. Diferențe semnificative față de media internațională se refereau la patriotism (la nivel internațional pe ultimele locuri, dar în India mult mai important) și profitul de peste zece ani (care înlocuia profitul din anul în curs în primele cinci obiective ale Indiei).

Profilul Braziliei a acordat spiritului de competiție și intereselor de familie mult mai multă importanță decât media; crearea a ceva nou, profitul peste zece ani și responsabilitatea față de angajați au fost considerate la fel de neimportante ca responsabilitatea față de societate în general și patriotismul. În primul nostru articol despre obiectivele de afaceri îi prezentam pe liderii în afaceri brazilieni ca pe niște întreprinzători de familie; în mai mare măsură decât colegii lor din majoritatea celorlalte țări, ei se concentrau asupra cercului intern, fără să se preocupe prea mult de alți acționari, de viitorul pe termen lung, de societate sau națiune.

Celelalte două țări din tabelul 9.2, China și Germania, s-au abătut cel mai mult de la media internațională. Profilul Chinei semăna totuși în multe privințe cu cel al Indiei. Atât China, cât și India așezau patriotismul mult mai sus decât media, alături de putere, iar ambele considerau profitul din anul în curs și respectarea legilor mai puțin importante decât media. China diferea semnificativ de India prin plasarea respectării normelor etice chiar mai sus decât Statele Unite, în timp ce India așeza acest obiectiv pe ultimul loc. De asemenea, China considera responsabilitatea față de societate în general mult mai importantă decât media, la fel și „obrazul" (termenul chinezesc pentru onoare și reputație); acesta era considerat mult mai importantă decât bunăstarea personală.

Profilul Germaniei e aproape invers față de clasamentul internațional din tabelul 9.1. În Germania, patru dintre primele cinci obiective internaționale erau considerate între cele mai puțin importante, iar răspunderea față de societate în general era așezată chiar mai presus decât în China. La fel ca în India (și în China), profitul de peste zece ani era considerat mai important decât profitul din anul în curs.

Evident, cele 15 obiective nu erau complet independente unele față de altele. Statistic[38], ele se împart în cinci grupuri care pot fi privite ca antinomii: (1) continuitate și putere–onoare, legi și etică; (2) bunăstare și familie–responsabilitate față de angajați; (3) spirit de competiție și creativitate–patriotism; (4) profit pe termen scurt–profit pe termen lung și (5) dezvoltare–responsabilitate față de societate.

Tabelul 9.2.
Percepția asupra obiectivelor prioritare în afaceri pentru cinci țări, în comparație cu media celor 17 țări

Primele cinci la nivel internațional în **bold**; ultimele cinci la nivel internațional în *italice*.

STATELE UNITE

Mai important	Mai puțin important
Dezvoltarea afacerii	Profitul de peste zece ani
Respectarea normelor etice	Responsabilitatea față de angajați
Bunăstarea personală	*Interesele de familie*
Profitul din anul în curs	Crearea a ceva nou
Puterea	**Continuitatea afacerii**

INDIA

Mai important	Mai puțin important
Continuitatea afacerii	*Interesele de familie*
Patriotismul, mândria națională	Respectarea legilor
Puterea	*Spiritul de competiție*
Dezvoltarea afacerii	**Profitul din anul în curs**
Profitul de peste zece ani	*Respectarea normelor etice*

BRAZILIA

Mai important	Mai puțin important
Spiritul de competiție	*Patriotismul, mândria națională*
Puterea	Crearea a ceva nou
Profitul din anul în curs	*Responsabilitatea față de societate*
Continuitatea afacerii	Profitul de peste zece ani
Interesele de familie	Responsabilitatea față de angajați

CHINA

Mai important	Mai puțin important
Respectarea normelor etice	*Interesele de familie*
Patriotismul, mândria națională	*Spiritul de competiție*
Puterea	**Profitul din anul în curs**
Onoarea, „obrazul", reputația	**Bunăstarea personală**
Responsabilitatea față de societate	Respectarea legilor

GERMANIA

Mai important	Mai puțin important
Responsabilitatea față de societate	**Puterea**
Responsabilitatea față de angajați	*Patriotismul, mândria națională*
Crearea a ceva nou	**Bunăstarea personală**
Profitul de peste zece ani	**Dezvoltarea afacerii**
Respectarea normelor etice	**Profitul din anul în curs**

BCU / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

După cum era de bănuit, grupul 4, raportul dintre importanța profitului din anul în curs și cea a profitului de peste zece ani, reflecta punctajul țării pentru *orientarea pe termen lung*.[39]

Grupul 5 pune în opoziție dezvoltarea și responsabilitatea față de societate în general. Tabelul 9.1 arată că în clasamentul mediu dezvoltarea domina categoric. De fapt, raportul dintre cele două s-a dovedit a fi principalul determinant al măsurii în care o țară se abătea de la media globală.[40] Punctajele din grupul 5 au arătat că Statele Unite, Australia și Hong Kong puneau cel mai mare accent pe dezvoltare, iar Olanda, Germania și Marea Britanie pe responsabilitatea mediului de afaceri față de societate în general.

În jurul anului 2000, mulți își închipuiau că globalizarea și achiziționarea de companii străine vor face să dispară diferențe de genul celor din tabelul 9.2, și că toți liderii în afaceri vor dobândi profilul american. Criza economică din 2008 și faptul că profilurile obiectivelor naționale sunt o reflectare a culturilor naționale cu rădăcini vechi de secole pun sub semnul întrebării această presupunere. Se întrevăd mai curând conflicte de obiective între liderii în afaceri din diferite țări, precum și între liderii expatriați și personalul autohton.

Recesiunea din 2008 a început ca o criză financiară în Statele Unite. Practici iresponsabile au dus băncile americane la dezastru, iar interdependența economiei globale moderne a răspândit răul în întreaga lume.

Comparația între țări pe care am făcut-o în 1998 arăta că liderii în afaceri americani erau – în mai mare măsură decât omologii lor din restul lumii – fascinați de mărire, lacomi, orientați pe termen scurt și obsedați de putere. Păreau mai puțin interesați de viitorul pe termen lung, mai puțin responsabili față de angajați, mai puțin inventivi și mai puțin preocupați de continuitatea afacerii decât colegii lor din alte țări.

Aspecte ale culturii naționale americane prezentate în diferite capitole ale cărții confirmă acest tipar – în special individualismul puternic, masculinitatea și orientarea pe termen scurt. Până în anii '80 controalele și bilanțurile din legislația americană, introduse după criza din 1929, au împiedicat practicile abuzive în afaceri, dar președințiile succesive au relaxat controalele, au scăzut impozitele în afaceri și au făcut posibilă declanșarea unei curse în care toți încercau să devină mai puternici și mai bogați pe căi până atunci interzise. Acest proces a condus la uriașe deficite ale bugetului național și la prime astronomice pe care liderii în afaceri și le acordau lor înșiși, la care s-au adăugat mai multe scandaluri de proporții ce s-au răspândit și în alte țări.

Privind retrospectiv, criza financiară din 2008 putea fi prevăzută pe baza studiului nostru din 1998 privind obiectivele de afaceri. După declanșarea ei, guvernele naționale au intervenit și au încercat, cu costuri imense, să repare răul produs armonizând interesele societății, ale salariaților și clienților cu cele ale acționarilor. În procesul actual de refacere, lideri din alte părți ale lumii, cum ar fi Uniunea Europeană, China, India și Brazilia, joacă un rol tot mai important. Cel care deține resursele stabilește obiectivele, așa încât e foarte probabil ca obiectivele globale de afaceri să se orienteze după valorile lor.

Acest scenariu presupune ca economiștii să se debaraseze de clișeul dezvoltării economice implacabile. În obiectivele atribuite liderilor în afaceri, obsesia dezvoltării era opusul responsabilității față de societate în general. Nimic nu poate crește la nesfârșit, iar managementul e arta de a găsi un echilibru.

Diferențele dintre obiectivele naționale de afaceri limitează posibilitatea de a exporta „teoria agenției". *Agenția* reprezintă delegarea puterii de decizie de la un conducător la un agent, iar din anii '80 termenul s-a aplicat mai cu seamă delegării de la proprietari la manageri. Teoriile agenției se bazează pe presupuneri implicite privind ordinea din societate, relațiile contractuale și motivația. Asemenea presupuneri își pot pierde valabilitatea când treci de la o țară la alta.

Teorii și practici motivaționale

Motivația e o forță care se presupune că acționează în fiecare individ, făcându-l să aleagă o acțiune în locul alteia. Ca programare colectivă a minților, cultura joacă deci un rol evident în motivație. Cultura ne influențează nu numai comportamentele, ci și explicațiile pe care le dăm pentru comportamentele noastre. Astfel, un american ar putea explica efortul suplimentar depus în muncă prin banii primiți, un francez prin orgoliul personal, un chinez prin obligațiile reciproce, iar un danez prin colegialitate.

Presupuneri diferite privind motivația conduc la teorii diferite ale motivației. Părintele teoriei motivației a fost austriacul Sigmund Freud, dar e rareori citat în legătură cu managementul.[41] Teoreticienii clasici ai motivației în contextul managementului sunt americani. Am întâlnit ierarhia nevoilor umane a lui Abraham Maslow în capitolele 4 și 6, iar în capitolul 6 am vorbit și despre teoria nevoii de împlinire a lui David McClelland. O a treia teorie răspândită privind motivația în muncă ce reflectă originea ei americană este cea a lui Frederick Herzberg bazată pe dihotomia motivație–igienă.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În 1959 Herzberg a publicat împreună cu doi colaboratori un studiu devenit acum clasic[42], care susținea că în situația de muncă există elemente cu un potențial de motivație pozitiv (motivatori reali) și elemente cu un potențial negativ (factori de igienă). Motivatorii sunt munca în sine, realizarea profesională, recunoașterea, responsabilitatea și promovarea. Aceștia au fost numiți elemente *intrinsece* ale muncii. Factorii de igienă, care trebuie să fie prezenți pentru a împiedica dispariția motivației, dar ei înșiși nu pot motiva, sunt politica și administrarea companiei, supervizarea, salariul și condițiile de muncă – elementele *extrinsece* ale muncii. Herzberg credea că această distincție e o caracteristică universală a motivației umane. Pentru el, *conținutul muncii*, iar nu contextul ei îi face pe oameni să acționeze.

Concluzia lui Herzberg seamănă cu fraza compatrioatei sale Mary Parker Follett citată mai sus, care spunea că oamenii trebuie să accepte că „situația e cea care dă ordinele". Din punct de vedere cultural, ambele corespund unui mediu în care distanța față de putere e mică, iar evitarea incertitudinii e slabă: nici dependența de superiori mai puternici, nici nevoia de reguli nu par să fie utile sau necesare pentru a-i face pe oameni să acționeze. Teoria se potrivește culturilor din cadranul stânga-sus al figurii 9.1.

În țările din cadranul stânga-jos al figurii 9.1, contrar teoriei lui Herzberg, regulile care țin de ceea ce Herzberg numea „politica și administrarea companiei" nu trebuie privite doar ca factori de igienă. Impuse de un supraeu (vezi capitolul 6; în limbaj curent: de un sentiment al datoriei) ele pot fi motivatori reali în aceste țări.

În mod asemănător, în țările din jumătatea dreaptă a figurii 9.1, „supervizarea" nu trebuie privită ca un factor de igienă. Când distanța față de putere e mare, dependența de oameni mai puternici e o nevoie fundamentală care poate fi un motivator real. În cadranul din dreapta-jos, unde se află majoritatea țărilor latine, motivatorul poate fi considerat *șeful*, adică superiorul numit oficial. La școala de afaceri INSEAD de la Fontainbleau (unde Stevens a făcut analiza prezentată mai sus) grupurile de discuții fără un lider și alcătuite în exclusivitate din francezi erau celebre fiindcă pierdeau adesea vremea cu certuri pentru șefie, în detrimentul productivității, spre deosebire de grupurile de germani sau britanici, precum și de grupurile internaționale mixte din care făceau parte și francezi.

În cadranul din dreapta-sus, unde se află țările asiatice și africane, motivatorul ar trebui numit mai degrabă *stăpânul*. El se deosebește de șef prin faptul că puterea lui se întemeiază mai mult pe tradiție și charismă decât pe poziția oficială.

Pentru a sintetiza, teoria lui Herzberg, la fel ca celelalte teorii americane ale motivației prezentate în capitolele anterioare, e valabilă doar în mediul cultural în care a fost concepută. Ea e supusă unor constrângeri culturale și reflectă acea zonă din mediul american în care autorul ei s-a format și și-a efectuat cercetarea.

O altă perspectivă americană clasică asupra motivației este distincția lui Douglas McGregor între „Teoria X" și „Teoria Y". Opera lui McGregor poartă o puternică amprentă umanist-misionară, caracteristică pentru anii '50, când și-a formulat ideile. Teoria X susține că în genere omului nu-i place munca și, dacă poate, o evită; prin urmare, oamenii trebuie constrânși, pedepsiți și controlați pentru a participa la obiectivele organizaționale. Teoria Y susține că a depune un efort fizic și mental în muncă e un lucru la fel de firesc ca joaca sau odihna, iar în condiții favorabile oamenii nu numai că vor accepta, dar vor căuta să-și asume răspunderea și să facă eforturi pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Evident, McGregor era partizanul Teoriei Y.[43]

În anii '80 Geert a fost invitat la Djakarta, în Indonezia, pentru a ține un seminar privind dezvoltarea resurselor umane. Cineva i-a sugerat să încerce să-i educe pe managerii indonezieni pentru a înlocui Teoria X cu Teoria Y. Propunerea l-a îndemnat să caute acele presupoziții culturale elementare, tacite, prezente *atât* în Teoria X, *cât și* în Teoria Y. A ajuns la următoarea listă:

1. Munca e bună pentru oameni. Este voia lui Dumnezeu ca oamenii să muncească.
2. Aptitudinile oamenilor trebuie folosite la maximum. Este voia lui Dumnezeu ca oamenii să-și folosească din plin aptitudinile.
3. Există „obiective organizaționale" independente de oameni.
4. În organizații, oamenii se comportă ca indivizi autonomi.

Aceste presupoziții reflectă valorile unei societăți individualiste și masculine, cum e cea americană în care s-a format McGregor. Nici una dintre ele nu se aplică Indoneziei sau altor culturi din Asia de Sud-Est. Presupozițiile din Asia de Sud-Est ar fi următoarele:

1. Munca e o necesitate, nu un scop în sine.
2. Oamenii trebuie să-și găsească locul potrivit, în pace și armonie cu mediul lor.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Nu există alte obiective absolute decât cele care țin de Dumnezeu. În lume, oamenii investiți cu autoritate îl reprezintă pe Dumnezeu, astfel încât trebuie urmate obiectivele lor.
4. Oamenii se comportă ca membri ai unei familii și/sau ai unui grup. Cei care n-o fac sunt respinși de societate.

Din cauza diferențelor între aceste presupoziții determinate cultural, distincția lui McGregor între Teoria X și Teoria Y e irelevantă pentru Asia de Sud-Est. O distincție mai bine adaptată culturilor Asiei de Sud-Est n-ar trebui să opună alternative care se exclud reciproc, violând astfel norma armoniei. Modelul ideal ar fi unul în care termenii opuși se completează reciproc și se integrează armonios. Să le numim Teoria T și Teoria T+, unde *T* vine de la „Tradiție".

Teoria T ar putea fi următoarea:

1. Există în această lume o ierarhie a inegalității în care fiecare își are locul său. Cei din vârful și cei de la baza ierarhiei sunt protejați de această ordine care vine de la Dumnezeu.
2. Copiii trebuie să învețe să-și îndeplinească îndatoririle în locul căruia îi aparțin prin naștere. Ei pot avansa în ierarhie învățând sub îndrumarea unui profesor bun, muncind la un patron bun și/sau căsătorindu-se cu un partener bun.
3. Tradiția e o sursă de înțelepciune. Prin urmare, omul în genere are o aversiune înnăscută față de schimbare și pe drept cuvânt o va evita pe cât posibil.

Fără a contrazice Teoria T, Teoria T+ ar susține următoarele:

1. În ciuda înțelepciunii tradițiilor, experiența schimbării în viață e firească, la fel ca munca, jocul sau odihna.
2. Acceptarea schimbării depinde de calitatea liderilor care conduc schimbarea, de răsplata asociată schimbării și de urmările negative care ar apărea dacă schimbarea nu s-ar produce.
3. Capacitatea de a-i conduce pe oameni spre o nouă situație e larg răspândită între liderii din rândul populației.
4. Capacitatea de învățare a unei familii medii e mai mult decât suficientă pentru modernizare.

Astfel, un echivalent pentru Asia de Sud-Est al dezvoltării resurselor umane s-ar baza pe ceva în genul Teoriilor T și T+, iar nu pe un import irelevant cum e distincția Teoria X–Teoria Y.

BUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Diferențele naționale în tiparele motivaționale sunt reflectate în diferitele forme de recompensare. Salariul și alte condiții sunt stabilite prin comparație cu altele din aceeași piață a muncii. Un studiu efectuat în 24 de țări a găsit corelații semnificative între practicile de recompensare și indicii noștri culturali, după cum urmează:[44]

- Angajatorii din țările cu distanță mică față de putere ofereau mai des managerilor, specialiștilor și personalului tehnic centre de zi pentru copii, iar angajaților fără funcții de conducere posibilitatea de a cumpăra acțiuni.
- Angajatorii din țările individualiste recompensau mai des randamentul individual și ofereau managerilor acțiuni.
- Angajatorii din țările masculine plăteau mai des comision angajaților fără funcții de conducere; în țările feminine, ei ofereau mai des funcționarilor și muncitorilor manuali beneficii flexibile, centre de zi pentru copii și concedii de maternitate.
- Angajatorii din țările cu o puternică evitare a incertitudinii corelau mai frecvent remunerația cu experiența și priceperea, și mai rar cu randamentul.

Conducerea, luarea deciziilor și împuternicirea

Unul dintre primii teoreticieni ai conducerii din literatura universală a fost Niccolò Machiavelli (1469–1527).[45] Fusese om politic, iar cartea lui *Principele* prezenta cele mai eficiente metode de manipulare și de păstrare a puterii, inclusiv înșelătoria, mita și crima, ceea ce l-a făcut să aibă o reputație proastă în secolele care au urmat. De fapt, Machiavelli descria pur și simplu ce văzuse – în zilele noastre l-am numi sociolog. Machiavelli a scris în și despre Italia zilelor lui, iar ceea ce prezenta el era fără îndoială un context masculin, cu distanță mare față de putere. Studiile IBM au arătat că în Italia distanța față de putere e medie spre mare, și nu avem vreun motiv să credem că lucrurile ar fi stat altfel în secolul XVI. Conform studiilor IBM, Italia continuă să aibă o masculinitate ridicată.

După cum am arătat în capitolul 2, conducerea și subordonarea dintr-o țară sunt inseparabile. Relațiile pe verticală din organizații se bazează pe valorile comune ale superiorilor *și* ale subordonaților. Concepția despre conducere reflectă cultura dominantă dintr-o țară. A le cere oamenilor să enumere calitățile unui bun conducător înseamnă să le ceri să-și descrie propria cultură. Conducătorul este un erou al culturii, în sensul că e un model de comportament (vezi figura 1.2).

BCU CLUJ / CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Autorii din țările individualiste au tendința să trateze capacitatea de conducere ca pe o caracteristică independentă pe care un om o poate dobândi și care n-are legătură cu contextul. În literatura despre management din țări individualiste și masculine precum Australia, Marea Britanie și Statele Unite sunt răspândite descrierile romanțate ale liderilor masculini. Ele spun cititorului ce vrea el să fie și să creadă. Ce se întâmplă în realitate depinde de lideri, de cei care îi urmează și foarte mult de conjunctură.

Culturile feminine cred în lideri modești. Unei prestigioase firme americane de consultanță i s-a cerut odată să analizeze procesul de luare a deciziilor într-o corporație olandeză de vârf. Raportul firmei critica stilul corporației de a lua decizii, considerându-l, între altele, „intuitiv" și „bazat pe consens".[46] Comparația între o companie americană, una olandeză și una franceză întreprinsă de d'Iribarne (vezi capitolul 2) arăta că tocmai principiul consensului explica succesul uzinei olandeze. Se pare că modelul consensului olandez de tip „polder"* a fost cheia de boltă a economiei țării. Impunerea într-o asemenea situație a unui model de conducere străin (presupus a fi universal) înseamnă distrugerea capitalului cultural.

Doi cercetători americani, Ellen Jackofsky și John Slocum, au analizat felul în care erau prezentați directorii executivi în presa din cinci țări. Despre directorii francezi se spunea că iau inițiative autocrate (DIP mare); despre cei germani că pun accent pe pregătirea și pe responsabilitățile managerilor și muncitorilor lor (DIP mic, EVI mare); despre cei japonezi că dovedesc răbdare și lasă organizația să se conducă singură, vizând pe termen lung cucerirea pieței (OTL mare); despre cei suedezi că își asumă riscuri antreprenoriale, fiind în același timp preocupați de calitatea vieții angajaților (EVI mic, MAS mic); iar despre singurul director taiwanez din eșantion că pune accent pe munca intensă și pe viața de familie (OTL mare, IDV mic).[47]

Ingrid Tollgerdt-Andersson din Suedia a comparat peste 1 400 de anunțuri de recrutare a directorilor din opt țări europene. Ea a urmărit dacă anunțurile menționau aptitudini personale și sociale, de pildă capacitatea de a coopera. Aceasta s-a întâmplat în peste 80% din anunțurile din Suedia, Danemarca și Norvegia, dar numai în 50% din cele apărute în Italia și Spania. Slaba evitare a incertitudinii explică majoritatea diferențelor. Capacitatea de a coopera e un criteriu fin, valabil mai degrabă în țările cu EVI mic. Feminitatea

* Hofstede se referă la consensul pe care îl presupun planificarea și efectuarea unor lucrări ample de îndiguire și drenare pentru a smulge mării întinderi de uscat (poldere). (*N. t.*)

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

explică aproape tot restul diferențelor: cooperarea e o valoare mai importantă în culturile feminine decât în cele masculine.[48]

Studii privind satisfacția și randamentul subordonaților sub diferite tipuri de lideri demonstrează influența culturilor naționale. Tehnicienii IBM francezi erau cel mai mulțumiți dacă șeful lor era convingător sau paternalist, spre deosebire de colegii lor britanici și germani, care preferau șefii care se consultă cu angajații și sunt democrați. Muncitorilor din Peru le plăcea să fie supravegheați îndeaproape, spre deosebire de omologii lor din Statele Unite. Ucenicii indieni atingeau mulțumirea și randamentul maxime dacă lucrau cu maiștrii care se comportau ca niște frați mai mari. Un stil de conducere care funcționează într-un cadru nu e neapărat potrivit pentru un grup de subordonați diferit programați.[49]

Comportamentele și teoriile de conducere care nu țin cont de așteptările colective ale subordonaților sunt condamnate la eșec. Harry Triandis a arătat că stilul de conducere american n-a funcționat în Grecia, și viceversa,[50] ceea ce se întâmplă de regulă când teoriile sunt importate, dar nu încorporate. Managerii autohtoni înțelepți adaptează tacit ideile străine așa încât să corespundă valorilor subordonaților. O țară în care acest lucru s-a petrecut la scară mare este Japonia.[51] Managerii mai puțin înțelepți pot încerca o dată să urmeze o cale nepotrivită, își dau seama că nu funcționează, apoi revin la vechea rutină.

Existența și funcționarea unor canale care semnalează abuzurile, prin care cei de la baza organizației se pot plânge de cei de la vârf, sunt evident puternic influențate de cultură. În medii cu distanță mare față de putere, ele sunt greu de stabilit. Pe de o parte, subordonații se vor teme de represalii (pe drept cuvânt); pe de alta, vor apărea plângeri nerealiste și exagerate, iar canalele pot fi folosite pentru răzbunarea personală împotriva unui superior care altfel este inaccesibil. Evitarea incertitudinii joacă și ea un rol: a accepta plângerile înseamnă a accepta imprevizibilul.

Termenul de *împuternicire* (*empowerment*) a început să fie larg utilizat în anii '90. El desemnează orice mijloc formal sau informal de împărțire a puterii de decizie și a influenței între lideri și subordonați. Termenii folosiți anterior pentru asemenea procese erau *management participativ*, *consultare comună*, *Mitbestimmung* (*hotărâre comună*), *democrație industrială*, *reprezentarea muncitorilor*, *autoconducerea muncitorilor*, *consultare la locul de muncă* și *codeterminare*. Punerea lor în practică depinde de sistemele de valori ale membrilor organizației – de cele ale subordonaților cel puțin la fel de mult ca de cele ale liderilor. Prima dimensiune culturală implicată este din nou distanța față de putere. Distribuirea influenței e mai simplă în

culturile cu DIP mic decât în cele cu DIP mare.[52] Cu ideologiile lucrurile stau invers; în studiile IBM, afirmația „Angajații din industrie trebuie să participe mai mult la deciziile luate de management" a fost aprobată mai mult în țările cu DIP mare decât în cele cu DIP mic; ideologia poate fi o revanșă în fața realității.

Modelele clasice de conducere de la jumătatea secolului XX, ca Teoria Y a lui Douglas McGregor (prezentată anterior), Sistemul 4 al lui Rensis Likert și Grila Managerială a lui Robert Blake și Jane Mouton,[53] reflectau distanțe mici față de putere, dar nu foarte mici (în studiile IBM, Statele Unite aveau un punctaj DIP moderat mic). Toate acestea pledau pentru managementul participativ – participarea subordonaților la deciziile superiorului, însă *la inițiativa superiorului*. În țările cu DIP și mai mic – ca Suedia, Norvegia, Germania și Israel – au apărut modele de management care presupuneau că subordonații pot lua inițiativa. În Statele Unite se consideră că asta ar știrbi prerogativele manageriale, dar în țările cu cea mai mică distanță față de putere lumea gândește altfel. E citată remarca pe care un scandinav a făcut-o unui conferențiar american: „Dumneavoastră sunteți împotriva participării din exact același motiv pentru care noi suntem pentru ea – nu se știe unde se poate opri. Noi credem că ăsta e un lucru bun."[54] Pe de altă parte, e puțin probabil ca teoriile americane de management participativ să poată fi aplicate în țări cu o distanță față de putere mult mai mare. Harry Triandis vorbește despre stânjeneala unui subordonat grec atunci când șeful lui, un american expatriat, l-a întrebat cât timp îi ia ca să execute o sarcină: „El e șeful. De ce nu-mi spune el mie?"[55] Una din criticile aduse Proiectului GLOBE de cercetare a culturilor naționale, organizaționale și a conducerii (vezi capitolul 2) este că întrebările au fost concepute pornind de la noțiunea americană de conducere.[56]

Alegerea între împuternicirea informală și cea formală este influențată de nivelul evitării incertitudinii din acea țară. Trebuie deci luate în considerare atât DIP, cât și EVI, iar cele patru cadrane din figura 9.1 reprezintă patru forme diferite de împărțire a puterii. În colțul din stânga-sus (țările anglo-saxone, scandinave, Olanda: DIP și EVI mici), accentul se pune pe participarea informală și spontană la locul de muncă. În colțul din stânga-jos (țările germanofone: DIP mic, EVI mare), accentul se pune pe sisteme formale, stabilite prin lege (*Mitbestimmung*). În partea dreaptă (DIP mare), împărțirea puterii e o contradicție în termeni; ea se va lovi de o rezistență puternică din partea elitelor, ba chiar și din partea celor defavorizați, sau a reprezentanților lor, cum sunt sindicatele. Acolo unde se încearcă aplicarea ei, ea trebuie promovată de un lider puternic – de tip paternalist, cum ar fi un antreprenor luminat, în țările cu DIP mare și EVI mic (colțul dreapta-sus),

sau de o conducere politică folosind instrumente legislative, în țările cu DIP mare și EVI mare (colțul dreapta-jos). Ambele înseamnă participare impusă, ceea ce e desigur un paradox. O cale de a o face să funcționeze este de a limita participarea în anumite sfere ale vieții și de a menține un control ferm asupra altora; aceasta e soluția chineză, în care structurile participative din organizațiile industriale pot fi combinate cu o ierarhie controlată strict în problemele ideologice.[57] Faptul că aceasta are o lungă istorie reiese limpede din povestea de la începutul capitolului 7: management participativ din secolul XVIII, așa cum apare el în *Visul din pavilionul roșu*.

Evaluarea randamentului și managementul prin obiective

Orice organizație din orice cultură depinde de randamentul oamenilor. Urmărirea randamentului subordonaților e o temă întâlnită în majoritatea programelor de dezvoltare managerială, începând cu cel mai de jos nivel managerial. Adesea există un program de evaluare formală a randamentului care presupune interviuri periodice scrise și/sau orale luate de superior. Exportarea unor asemenea programe dincolo de granițele naționale necesită din nou adaptarea lor. În societățile colectiviste armonia socială e un ingredient important pentru funcționarea organizației, chiar mai important decât randamentul formal, iar un program care o afectează dăunează și randamentului.[58] Critica poate fi făcută indirect sau printr-un intermediar de încredere, de pildă o rudă mai în vârstă. Geert își amintește de un caz din Pakistan, în care departamentul de personal al unei companii multinaționale producea toată hârtogăraia cerută de un sistem de evaluare internațional, spre satisfacția sediului central – dar managerii locali evitau cu grijă să organizeze interviurile de evaluare pretinse.

În Statele Unite, Peter Drucker (1909–2005), un guru al managementului, a dezvoltat evaluarea randamentului ajungând la *managementul prin obiective* (*management by objectives* – MBO).[59] Managementul prin obiective a fost probabil cea mai răspândită tehnică managerială din secolul XX. Bazat pe ideea de control prin *feedback*, el urmărește să propage orientarea spre rezultate în întreaga organizație. Managementul prin obiective are mult mai mult succes acolo unde rezultatele pot fi măsurate obiectiv decât acolo unde măsurarea lor ține de interpretarea subiectivă. El reflectă perspectiva americană asupra valorilor, dat fiind că pornește de la următoarele premise:

- Subordonatul e suficient de independent pentru a avea un dialog autentic cu șeful (DIP nu prea mare)
- Atât superiorul, cât și subordonatul sunt pregătiți să accepte o oarecare ambiguitate (EVI mică)

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Randamentul înalt e considerat de ambii un obiectiv important (MAS mare)

Să luăm acum cazul Germaniei. E de asemenea o țară cu DIP sub medie, așa încât elementul de dialog din MBO n-ar trebui să pună nici o problemă. Germania are însă un punctaj EVI mult mai mare; prin urmare, ambiguitatea va fi mai greu de acceptat. În Germania, MBO a fost puternic formalizat și transformat în „management prin stabilirea de obiective comune".[60]

În Franța, MBO a fost introdus la începutul anilor '60; a devenit extrem de popular pentru un timp, după revoltele studențești care au zguduit lumea occidentală în 1968. Oamenii se așteptau ca această nouă tehnică să ducă la mult așteptata democratizare a organizațiilor. DPO (*direction par objectifs*), denumirea franceză a MBO, a devenit DPPO (*direction participative par objectifs – conducere participativă prin obiective*). După câțiva ani însă, un autor francez scria: „Cred că s-a încheiat cariera DPPO, mai bine zis ea n-a început niciodată și nu va începe vreodată, atâta timp cât noi în Franța vom continua să confundăm ideologia cu realitatea." Editorul revistei adăuga: „Muncitorii și funcționarii francezi, șefii mai mici și mai mari, precum și patronii aparțin cu toții aceluiași sistem cultural care menține relații de dependență de la un nivel la altul. Numai devianților le displace acest sistem. Structura ierarhică apără împotriva anxietății, iar DPO generează anxietate."[61]

Formarea managerială și dezvoltarea organizației

E limpede din tot ce am spus până acum în această carte, și mai cu seamă în acest capitol, că nu există o unică rețetă pentru formarea managerilor de succes care să fie utilizabilă în toate culturile. Nu numai că succesul se definește altfel de la cultură la cultură, dar și sistemele de învățământ școlar și cele de formare profesională diferă mult.

Astfel, formarea de manageri care să depășească barierele culturale poate fi considerată o sarcină imposibilă, dar programele nu trebuie judecate doar pe baza conținutului lor. Ele au și alte funcții importante: reunesc oameni din diferite culturi și subculturi, iar astfel le lărgesc perspectiva. În multe organizații, programele internaționale de dezvoltare managerială au devenit ritualuri de trecere care îi semnalează managerului participant, ca și celor din jurul lui, că de-acum el face parte din casta managerială. Programele oferă subculturii manageriale o socializare specifică companiei sau una generală. Ele prilejuiesc de asemenea o evadare din rutina muncii, care stimulează reflecția și reorientarea.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pachetele de dezvoltare managerială au apărut în Statele Unite la mijlocul secolului XX. Unele abordări – de pildă, dezvoltarea sensibilității și analiza tranzacțională – apelau la discutarea aprofundată a proceselor interpersonale. Din punct de vedere cultural, aceste abordări presupuneau DIP mic, EVI mic, IDV mediu spre ridicat și MAS mediu spre scăzut; aceasta din urmă contravine oarecum culturii americane.

Atunci când asemenea programe au fost aplicate unor participanți internaționali s-au produs disfuncții comportamentale pe care rareori instructorii le-au înțeles. De exemplu, în cazul japonezilor, oferirea și primirea *feedback*-ului personal păreau practic imposibil de realizat, iar, atunci când se încerca, rezulta un comportament ritualizat: cel care primea *feedback*-ul simțea că trebuie să-l fi insultat cumva pe emitent. În asemenea programe, japonezii se concentrau mai degrabă asupra sarcinilor decât asupra problemelor procesului interpersonal. Nici germanilor, în majoritatea lor, nu le plăcea să vorbească despre aceste teme, considerându-le o abatere de la sarcini și o pierdere de vreme.[62]

O tendință paralelă a fost *dezvoltarea organizației*, în care manageri și nemanageri încercau să descopere și în același timp să rezolve probleme comune reale. Uneori aceasta includea și analiza aprofundată a procesului interpersonal.

În țările latine, instructorii – ei înșiși latini – au găsit numeroase motive de incompatibilitate culturală cu programul de dezvoltare a organizației:

- Nouă, latinilor (DIP mare), ne lipsește spiritul de egalitate necesar acestor programe.
- Noi, latinii, nu credem în autodezvoltare.
- Noi, latinii, tindem să interpretăm *feedback*-ul interpersonal ca o formă de competiție, dacă nu vine de la o persoană considerată superioară.
- Procesul de dezvoltare a organizației creează un sentiment de nesiguranță pe care noi, latinii, nu-l putem tolera.
- Limbile latine și stilurile noastre de a discuta sunt mai potrivite pentru discuții abstracte decât pentru rezolvarea efectivă a problemelor.
- Organizațiile noastre latine nu se schimbă prin dezvoltare, ci prin crize și revoluții.[63]

Concluzie: Naționalitatea definește raționalitatea organizațiilor

În 1980 Geert a publicat în revista americană *Organizational Dynamics* un articol intitulat „Motivația, conducerea și organizarea: Se aplică teoriile americane în străinătate?". Articolul a avut o istorie agitată: după decesul prematur al editorului, care îl solicitase și îl acceptase, la început a fost

refuzat, iar după numeroase ezitări a fost în cele din urmă publicat de succesorul acestuia. El a cerut unui coleg american și unuia australian să scrie comentarii care să atenueze impactul, iar ele au fost publicate într-un număr ulterior, împreună cu răspunsul lui Geert.[64] Articolul a produs reacții de o amploare neașteptată. Au fost cerute numeroase copii, mai ales din Canada.

Ideea că valabilitatea unei teorii are limitări naționale era mai ușor de acceptat în Europa, cu toate granițele ei, decât într-o imensă țară fără granițe, ca Statele Unite. În Europa, relativitatea culturală a legilor care guvernează comportamentul uman fusese înțeleasă încă din secolul XVI, în scepticismul lui Michel de Montaigne (1533–1592). Citatul din Pascal la care ne-am referit mai sus – „Ce e adevărat dincoace de Pirinei e fals dincolo" (Pirineii reprezentând granița dintre Franța și Spania) – a fost de fapt inspirat de Montaigne.[65] De la Montaigne și Pascal încoace, legătura dintre naționalitate și felul de a gândi a fost uneori recunoscută, dar mai deseori uitată.

În capitolele anterioare am arătat că există șase căi prin care culturile naționale diferă între ele; toate influențează organizațiile și procesele manageriale. Teoriile, modelele și practicile sunt în esență specifice fiecărei culturi; ele se pot aplica și dincolo de granițele naționale, dar lucrul trebuie mereu demonstrat. Presupunerea naivă că ideile legate de management sunt universale nu se întâlnește doar în literatura de largă circulație. În revistele de specialitate – chiar și în cele care se adresează explicit unui public internațional – de regulă se presupune tacit valabilitatea universală a unor rezultate dintr-un spectru cultural restrâns. Deseori articolele din aceste reviste nici nu pomenesc țara în care au fost colectate datele (de obicei Statele Unite, după cum se poate deduce din afilierea autorilor). Pentru a respecta onestitatea științifică, propunem ca articolele adresate unui public internațional să menționeze întotdeauna țara sau țările – și perioada – în care au fost adunate datele.

Ignorarea limitărilor naționale face ca ideile și teoriile organizaționale și manageriale să fie exportate fără a se ține seama de contextul valorilor în care au apărut. Editorii care vor cu orice preț să țină pasul cu moda și cititorii naivi din aceste alte țări încurajează asemenea exporturi. Din păcate, pentru a parafraza un dicton celebru, nimic nu e mai nepractic ca o teorie proastă.[66]

Succesul economic al Statelor Unite în deceniile dinaintea și de după cel de-al Doilea Război Mondial i-a făcut pe unii oameni din alte colțuri ale lumii să creadă că ideile americane de management trebuie să fie superioare, deci trebuie copiate. Ei au uitat să se întrebe în ce tip de societate au apărut

și au fost aplicate aceste idei – *presupunând* că au fost într-adevăr aplicate așa cum scrie în cărți și articole. Cercetătorii americani în management Mark Peterson și James Hunt spuneau: „O întrebare pentru multe teorii normative americane este dacă ele pot fi aplicate măcar în Statele Unite."[67] Etnopsihologul american Edward Stewart scria: „În America de Nord, cei care iau decizii nu respectă în viața și în activitatea lor regula generală de a lua decizii raționale, în schimb reorganizează evenimentele din trecut după un model de luare a deciziilor. [...] Prin urmare, în Statele Unite deciziile raționale sunt un mit."[68] Robert Locke, specialist american în istoria afacerilor, arăta că industrializarea Statelor Unite a avut loc într-un context istoric aparte, iar succesul ei s-a datorat în mult mai mare măsură condițiilor externe decât calității principiilor manageriale aplicate.[69]

Credința în superioritatea teoriilor americane e întărită de faptul că majoritatea revistelor „internaționale" de management sunt publicate în Statele Unite, având editori americani, și sunt bine-cunoscute dificultățile întâmpinate de autorii neamericani care vor să-și publice articolele.[70] În antologia lor *Mari autori despre organizații*, profesorii britanici David Hickson și Derek Pugh au inclus 71 de nume, dintre care 48 erau americani, 15 britanici, 2 canadieni, iar numai 6 ne-anglo-saxoni.[71]

Michael Porter, profesor și expert american în afaceri, a analizat de ce unele națiuni au avut mult mai mult succes decât altele în competiția internațională din partea a doua a secolului XX. În ceea ce numea „diamantul" determinanților avantajului național, el a identificat patru atribute: (1) condițiile factorilor, prin care înțelegea disponibilitatea factorilor de producție necesari, cum ar fi mâna de lucru calificată și infrastructura, (2) condițiile cererii, (3) ramurile industriale înrudite și auxiliare și (4) o strategie, o structură și o concurență ferme. Porter nu și-a pus și întrebarea *de ce* unele țări primesc „diamante" mai bune decât altele. El credea în continuare în aplicabilitatea universală a legilor etnocentrice ale pieței concurențiale.[72]

Așa cum unele națiii excelează în unele sporturi, altele sunt asociate cu anumite discipline. Psihologia, inclusiv psihologia socială, e o disciplină predominant americană: individualistă și cu precădere masculină. Sociologia e predominant europeană,[73] dar chiar și sociologii europeni vorbesc rareori despre influența naționalității asupra gândirii lor. Marele sociolog francez Pierre Bourdieu a respins vehement criticile care susțineau că ideile sale se explică prin faptul că e francez.[74] Noi credem că recunoașterea originii franceze a teoriilor lui Bourdieu nu le invalidează, ci le face mai ușor de înțeles pentru ceilalți – așa cum și modelele americane devin mai folositoare dacă ținem cont de originea lor americană.

În teoriile organizaționale, naționalitatea autorului reflectă presupunerile implicite privind țara din care provin organizațiile, ce sunt ele și ce încearcă să realizeze. Aceste „paradigme" naționale încep toate cu „La început a fost ...". După ce Dumnezeu i-a creat pe oameni, oamenii au creat organizațiile – însă la ce s-au gândit când le-au creat? Iată o listă a paradigmelor observate de Geert: *La început a fost* ...

În Statele Unite	piața
În Franța	puterea
În Germania	ordinea
În Polonia și Rusia	eficiența
În Olanda	consensul
În Scandinavia	egalitatea
În Marea Britanie	sistemele
În China	familia
În Japonia	Japonia

La Paris, în 1994, economistul Oliver Williamson (laureat al Premiului Nobel în 2009) s-a angajat într-o discuție publică cu doi experți francezi în științe sociale, economistul Olivier Favereau și sociologul Emmanuel Lazega. Williamson era partizanul unei „abordări a eficienței" în studiul organizațiilor, chiar și pentru fenomenele legate de putere și autoritate. „Susțin că puterea e mai puțin importantă decât pare la prima vedere", spunea el. Favereau și Lazega au criticat noțiunea lui Williamson de „cost al tranzacțiilor", afirmând că e prea inconsistentă pentru a sta la baza unei teorii generale a organizațiilor, că eficiența e un stimulent slab, iar ideea de putere a lui Williamson prea limitată. Se anunțase că discuția se va referi la o presupusă *con*vergență între științele economie și sociologie, dar de fapt s-a referit la *di*vergența dintre paradigma națională americană (piața) și cea franceză (puterea). Toate sursele citate de Williamson erau americane; toate sursele citate de Favereau și Lazega erau franceze. Dar nici una din părți nu părea să-și dea seama că cealaltă vorbea dintr-un context diferit, și nici măcar că exista un context național din perspectiva căruia teoriile sunt elaborate și criticate.[75]

Absența unor soluții universal valabile pentru problemele manageriale și organizaționale nu înseamnă că țările nu pot învăța unele de la altele. Dimpotrivă, a privi dincolo de graniță e una din căile cele mai eficiente de a ajunge la idei noi în management, organizare sau politică. Exportul lor cere însă prudență și discernământ. Naționalitatea impune constrângeri rațiunii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

10. Elefantul și barza: Culturi organizaționale

Heaven's Gate BV (HGBV – Poarta raiului BV) este o uzină chimică olandeză înființată cu șaizeci de ani în urmă. Mulți dintre angajați fac parte din vechea gardă și se vorbește deseori despre trecut. Muncitorii povestesc cât de grea era munca atunci când încărcatul și descărcatul se făceau manual, vorbesc despre căldură și riscurile fizice. HGBV era considerat un angajator bogat. Vreme de mai multe decenii, cererea pentru produse depășea oferta. Produsele nu erau vândute, ci distribuite. Clienții trebuiau să fie amabili și politicoși pentru a fi serviți. Banii se făceau foarte repede.

Stilul de conducere de la HGBV era paternalist. Bătrânul director general își făcea plimbarea zilnică de dimineață prin uzină, strângând mâna tuturor celor cu care se întâlnea. Acest lucru, spun oamenii, stă la baza unei tradiții care dăinuie încă și pe care o numesc „strângerea de mână HGBV": când ajungi dimineața la lucru, dai mâna cu toți colegii. Un asemenea ritual de salut ar fi normal în Franța, însă în Olanda e neobișnuit. Bogat și paternalist, HGBV a fost considerat un binefăcător, atât pentru angajații săi, în timpuri grele, cât și pentru comunitatea locală. Ceva din această glorie a supraviețuit: HGBV e privit ca un angajator tentant, care oferă un salariu bun, beneficii și siguranța locului de muncă. Un loc de muncă la HGBV încă mai e considerat un loc de muncă pe viață. HGBV este o companie în care ai vrea să-ți vezi angajați copiii. În afară, HGBV sponsorizează regulat asociații sportive și umanitare locale. „Nici un apel la HGBV n-a rămas fără răspuns", se spune.

Atmosfera de lucru e binevoitoare, angajaților li se acordă multă libertate. Uzina e prezentată ca un club, ca un sat, ca o familie. Aniversărilor de 25 și 40 de ani li s-a acordat multă atenție, petrecerile de Crăciun sunt vestite. Aceste sărbători reprezintă ritualuri cu o lungă istorie, pe care oamenii încă le prețuiesc. În cultura HGBV – sau, cum se spune, „stilul HGBV" – legile nescrise de comportament social sunt foarte importante. Nu trăiești ca să muncești, ci muncești ca să trăiești. Ce faci e mai puțin important decât *cum* faci. Trebuie să te potrivești cu rețeaua informală, iar acest lucru e valabil pentru toate nivelurile ierarhice. „Potrivire" înseamnă să eviți conflictele și confruntările directe, să acoperi greșelile altora, înseamnă

BCU ASTRA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

loialitate, camaraderie, modestie și cooperare binevoitoare. Nimeni nu trebuie să iasă în evidență, nici în bine, nici în rău.

Cei de la HGBV mai cârtesc împotriva colegilor, dar n-o fac niciodată pe față, iar cârtitul e rezervat doar apropiaților, altminteri rufele se spală în familie, nu în fața superiorilor și a străinilor. Această grijă pentru păstrarea armoniei și solidarității de grup se potrivesc bine culturii regionale a ariei geografice în care se află HGBV. Nou-veniții sunt acceptați repede, cu condiția să se adapteze. Calitatea muncii lor contează mai puțin decât capacitatea de adaptare socială. Oricine tulbură armonia e respins, indiferent cât de bun muncitor e. Relațiile deteriorate se refac în ani de zile. „Preferăm să lăsăm o problemă de muncă să treneze încă o lună, chiar dacă ne costă mulți bani, decât s-o rezolvăm într-un mod neamical", spunea cineva de la HGBV. Regulile companiei nu sunt niciodată absolute. Cea mai importantă regulă, spunea unul dintre intervievați, este că regulile sunt flexibile. Poți încălca o regulă, dacă o faci cu grijă. Nu riscă acela care încalcă regula, ci acela care face din asta un capăt de țară.

Pentru a fi eficient, stilul de conducere la HGBV trebuie să se armonizeze cu tiparele de comportament social. Managerii trebuie să fie accesibili, corecți și să știe să asculte. Directorul general actual e un asemenea lider. Nu-și dă aere. Comunică firesc cu oameni aflați la toate nivelurile și e perceput de angajați ca unul de-al lor. Cariera la HGBV se face în primul rând pe baza aptitudinilor sociale. Nu trebuie să ieși în evidență, să fii strălucit, dar e neapărată nevoie să ai relații bune; trebuie să te descurci în rețeaua socială informală, să fii invitat, nu să te inviți singur. E bine să faci parte din clubul de tenis. Una peste alta, e bine să respecți ceea ce s-ar numi regulile stricte pentru a fi un om cumsecade.

Recent însă, această imagine idilică a fost tulburată de influențe externe. În primul rând, condițiile pieței s-au modificat, iar HGBV se află în situația inedită de a concura cu alți furnizori europeni. Cheltuielile au trebuit diminuate și forța de muncă redusă. Problema a fost rezolvată în spiritul HGBV, fără concedieri colective, prin pensionări înainte de termen, însă veteranii care au trebuit să plece prematur au fost șocați să afle că uzina nu mai are nevoie de ei.

În al doilea rând, și încă mai grav, HGBV a fost atacată de ecologiști pentru că poluează, o critică la care politicienii sunt tot mai sensibili. Nu e exclus ca autorizația de funcționare să-i fie într-o bună zi retrasă. Conducerea HGBV a încercat să răspundă printr-un lobby activ pe lângă autorități, o campanie de presă și organizarea de vizite publice în companie, dar succesul nu e deloc sigur. În interiorul HGBV, această amenințare este minimalizată.

BOUAST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Oamenilor le e greu să-şi închipuie că într-o bună zi HGBV ar putea să nu mai existe. „Conducerea noastră a găsit mereu o soluţie. Va găsi şi acum una." Între timp, se încearcă sporirea competitivităţii uzinei prin îmbunătăţirea calităţii şi diversificarea producţiei, ceea ce presupune şi aducerea unor noi oameni din afară. Aceste noi tendinţe se opun direct culturii HGBV tradiţionale.[1]

Nebunia culturii organizaţionale

Scurtul studiu de caz pe care tocmai l-am prezentat este descrierea unei culturi organizaţionale. Oamenii care lucrează la Heaven's Gate BV au un fel anume de a acţiona şi interacţiona, care îi deosebeşte de cei ce lucrează în alte organizaţii, chiar şi din aceeaşi regiune. În capitolele anterioare, am asociat cultura mai ales cu naţionalitatea. Literatura anglo-saxonă a atribuit organizaţiilor o cultură abia în anii '60: *cultură organizaţională* a devenit sinonimă cu *climat organizaţional*. Echivalentul *cultură corporatistă*, inventat în anii '70, a dobândit popularitate după 1982, când a apărut în Statele Unite cartea *Culturi corporatiste* de Terrence Deal şi Alan Kennedy, şi a intrat în uzul curent graţie succesului unui alt volum, scris, ca şi primul, de o echipă de la McKinsey-Harvard Business School: cartea lui Thomas Peters şi Robert Waterman *În căutarea excelenţei*, publicată în acelaşi an.[2] A apărut apoi o bogată literatură pe această temă, în diferite limbi.

Peters şi Waterman spuneau:

> *Fără excepţie, influenţa şi coerenţa culturii s-au dovedit calităţi esenţiale ale companiilor de excelenţă. Mai mult, cu cât cultura era mai puternică şi mai orientată spre piaţă, cu atât era mai puţină nevoie de manuale de politică internă, organigrame sau proceduri şi reguli detaliate. În aceste companii, de sus până jos, oamenii ştiu ce au de făcut în cele mai multe cazuri, fiindcă acele câteva valori călăuzitoare sunt cât se poate de limpezi.*[3]

A vorbi despre cultura unei companii sau organizaţii devenise o obsesie printre manageri, consultanţi şi, cu accente diferite, printre universitari. Obsesiile trec, ceea ce s-a întâmplat şi cu aceasta, nu însă fără a fi lăsat urme. Cultura organizaţională sau corporatistă a ajuns o temă la modă, la fel ca structura, strategia organizaţională şi controlul organizaţional. Nu există o definiţie standard a culturii organizaţionale, dar majoritatea autorilor ar fi probabil de acord că ea este:

- **Holistică**: se referă la un întreg care e mai mult decât suma părţilor sale
- **Determinată istoric**: reflectă istoria organizaţiei

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- **Legată de acele lucruri care fac obiectul de studiu al antropologilor**: de pildă, ritualuri și simboluri
- **Construită social**: creată și păstrată de grupul celor care alcătuiesc împreună organizația
- ***Soft***: deși Peters și Waterman îi asigurau pe cititori că „*soft* e *hard*"
- **Greu de schimbat**: dar nu există un consens privind *cât* este de greu

În capitolul 1 cultura în general a fost definită ca „programarea colectivă a minții care îi deosebește pe membrii unui grup sau ai unei categorii de ceilalți oameni". Prin urmare, cultura organizațională poate fi definită drept „programarea colectivă a minții care îi deosebește pe membrii unei organizații de ceilalți oameni". Cultura unei organizații nu e păstrată însă doar în mințile membrilor ei, ci și în mințile celorlalte „părți interesate", toți cei care interacționează cu organizația (clienți, furnizori, organizații muncitorești, vecini, autorități, presă).

Organizațiile având culturi puternice, în sensul citatului din Peters și Waterman, trezesc deopotrivă sentimente pozitive și negative. Dorința universală de a avea o cultură puternică din punct de vedere organizațional a fost pusă adesea sub semnul întrebării; ea ar putea fi o sursă de rigiditate fatală.[4] Atitudinea față de culturile organizaționale puternice este parțial influențată de elemente ale culturii naționale. Cultura corporației IBM, una dintre companiile de excelență, după Peters și Waterman, a fost descrisă cu oroare de Max Pagès, un celebru socio-psiholog francez, într-un studiu din 1979 despre IBM Franța; el o numea „*la nouvelle église*" („noua biserică").[5] Prin comparație cu societatea americană, în societatea franceză cetățeanul de rând e mai dependent de ierarhie și reguli (vezi capitolele 3, 6 și 9). Universitarii francezi sunt și ei fii ai societății lor, deci e probabil să pună mai mult accent decât universitarii americani pe reguli intelectuale – pe elementele raționale din organizații. În același timp, conform capitolului 4, cultura franceză e individualistă, deci există nevoia de a-l apăra pe individ de sistemul rațional.[6]

Sociologul olandez Joseph Soeters a subliniat asemănarea dintre descrierile „companiilor de excelență" ale lui Peters și Waterman și cele ale mișcărilor sociale pentru drepturi civile, pentru emanciparea femeilor, convertire religioasă sau retragerea din civilizație. Chiar în Statele Unite au fost vândute cărți poștale cu mottoul „mai bine mort decât excelent". Ceva mai detașat, Cornelis Lammers, compatriot al lui Soeters, spunea despre „companiile de excelență" că sunt pur și simplu cel mai recent vlăstar al unei întregi genealogii de tipuri ideale de „organizații organice" din cadrul sociologiei organizaționale, descrise de sociologul german Joseph Pieper încă

din 1931, dacă nu şi de alţii înaintea lui, şi reiterate de literatura sociologică de pe ambele maluri ale Atlanticului.[7]

Un alt tip de reacţie a fost întâlnit în ţările nordice, în Danemarca, Suedia şi, într-o oarecare măsură, în Norvegia şi Finlanda. Aici, societatea se bazează *mai puţin* pe ierarhie şi reguli decât în Statele Unite. În aceste ţări feminine care tolerează incertitudinea, ideea de „culturi organizaţionale" a fost salutată, deoarece sublinia iraţionalul şi paradoxalul, ceea ce însă nu împiedica o atitudine în esenţă pozitivă faţă de organizaţii.[8]

Într-un studiu acoperind douăzeci de ani de literatură despre cultura organizaţională, sociologul suedez Mats Alvesson distinge opt metafore folosite de diferiţi autori:

- Mecanism de control pentru un contract informal
- Busolă care indică direcţia pentru priorităţi
- Liant social pentru identificarea cu organizaţia
- Vaca sfântă la care oamenii se închină
- Regulator afectiv pentru emoţii şi exprimarea lor
- Amestec de conflicte, ambiguităţi şi fragmentări
- Idei primite de-a gata, care duc într-un punct mort
- Sistem închis de idei şi sensuri, care îi împiedică pe oameni să exploreze noi posibilităţi[9]

Autorii care scriu despre culturile organizaţionale se împart în două mari categorii: cei pentru care o organizaţie *posedă* o cultură şi cei pentru care o organizaţie *este* o cultură. Prima perspectivă duce la o abordare analitică şi la preocuparea pentru schimbare. Ea predomină printre manageri şi consultanţii manageriali. A doua perspectivă încurajează o abordare sintetică şi preocuparea pentru înţelegere – şi e întâlnită aproape numai în mediul academic.[10]

Diferenţele dintre culturile organizaţionale şi culturile naţionale: Proiectul IRIC

Folosirea termenului *cultură* deopotrivă pentru naţiuni şi organizaţii sugerează că cele două tipuri de cultură sunt fenomene identice, ceea ce nu e corect: o naţiune nu este o organizaţie, iar cele două tipuri de cultură sunt de naturi diferite.

Deosebirea dintre culturile naţionale şi cele organizaţionale se bazează pe amestecul lor diferit de valori şi practici, după cum se vede în figura 10.1, care derivă din figura 1.3. *Culturile naţionale* fac parte din softul mental pe care l-am dobândit în primii zece ani de viaţă, în familie, în mediul în care

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

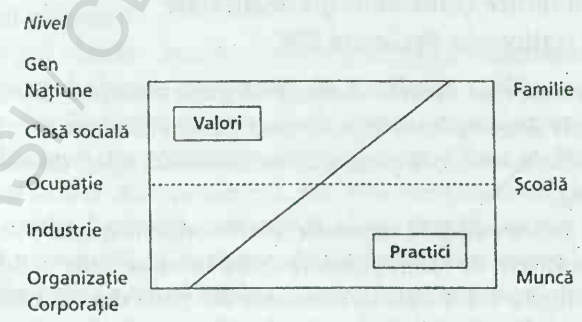
am crescut și la școală, și ele conțin majoritatea valorilor noastre fundamentale. *Culturile organizaționale* (sau *corporatiste*) sunt dobândite când intrăm într-o organizație de muncă, fiind mai mult sau mai puțin tineri și având deja fixate valorile noastre, și constau mai ales din practicile organizației – ele sunt mai superficiale.[11]

În figura 10.1 apar și alte niveluri ale culturii: un nivel al genului, chiar mai adânc decât cel al naționalității; un nivel al clasei sociale, cu posibilități de urcare sau coborâre; un nivel profesional, legat de educația școlară aleasă; un nivel industrial, între profesie și organizație. O industrie, sau domeniu de activitate, include profesii specifice *și* menține practici organizaționale specifice, din rațiuni logice sau tradiționale.

Comparând indivizi altminteri asemănători, studiile IBM au găsit diferențe mari de la o cultură la alta în privința valorilor, în sensul discutat în capitolul 1 – sentimente generale legate de ce e bine și ce e rău etc. –, iar aceasta în ciuda practicilor asemănătoare ale angajaților IBM cu ocupații similare, însă lucrând în filiale naționale diferite.

Când se spune că în lumea modernă culturile naționale seamănă tot mai mult, dovezile invocate țin de regulă de nivelul practicilor: oamenii se îmbracă la fel, cumpără aceleași produse și folosesc aceleași cuvinte la modă (simboluri); urmăresc aceleași emisiuni și filme la televizor (eroi); practică aceleași sporturi și își petrec în același fel timpul liber (ritualuri). Se consideră uneori, pe nedrept, că aceste manifestări relativ superficiale ale culturii sunt tot ce există; nivelul mai profund al valorilor, care în plus dă oamenilor semnificația practicilor lor, este omis. Studiile la nivelul valorilor continuă să dezvăluie diferențe impresionante între națiuni, lucru valabil nu doar pentru studiile IBM și diversele lor replicări (tabelul 2.1), ci și

Figura 10.1 Raportul dintre valori și practici pentru diferitele niveluri ale culturii



BCU IASI CENTRALA LIBRARY

pentru rundele succesive ale Anchetei Mondiale asupra Valorilor, bazate pe eşantioane reprezentative ale unor întregi populaţii. [12]

Cea mai mare parte a capitolului de faţă se întemeiază pe rezultatele unui proiect de cercetare desfăşurat între 1985 şi 1987 sub auspiciile Institutului de Cercetare a Cooperării Interculturale (Institute for Research on Intercultural Cooperation – IRIC) şi având ca model studiile IBM. În mod paradoxal, aceste studii nu oferiseră informaţii directe despre cultura corporatistă IBM, din moment ce toate unităţile studiate făceau parte din aceeaşi corporaţie, şi nu existau repere externe pentru comparaţie. Ca un corolar al studiului transnaţional, studiul IRIC era transorganizaţional: în loc să urmărească o corporaţie în mai multe ţări, el s-a ocupat de mai multe organizaţii din două ţări, Danemarca şi Olanda.

Studiul IRIC a constatat că, la nivel organizaţional, raportul dintre rolul valorilor şi cel al practicilor este invers decât la nivel naţional. Din compararea unor oameni, altminteri asemănători, dar din organizaţii diferite, au rezultat diferenţe mari în privinţa practicilor, însă diferenţe mult mai mici în privinţa valorilor.

La acel moment, literatura de largă circulaţie despre culturile corporatiste inspirată de Peters şi Waterman susţinea că valorile comune sunt esenţa culturii corporatiste. Proiectul IRIC a arătat că *percepţia comună privind practicile cotidiene* trebuie considerată esenţa culturii unei organizaţii. Valorile angajaţiilor difereau mai mult în funcţie de gen, vârstă şi educaţie (şi, evident, de naţionalitate) decât în funcţie de apartenenţa la organizaţia în sine.

Diferenţa dintre constatările proiectului IRIC şi ideile lui Peters, Waterman şi ale discipolilor lor poate fi explicată prin faptul că literatura americană de specialitate prezintă de regulă valorile eroilor corporaţiei (fondatori şi lideri), în timp ce în proiectul IRIC au fost chestionaţi membri de rând, care se presupune că sunt purtătorii culturii. IRIC a evaluat în ce măsură mesajul liderilor a ajuns la membri. Valorile fondatorilor şi liderilor importanţi modelează, desigur, culturile organizaţionale, dar ele îi influenţează pe membrii de rând prin practicile comune. Valorile fondatorilor şi liderilor devin practicile membrilor.

Practicile comune eficiente sunt cele care fac cu putinţă funcţionarea corporaţiilor multinaţionale. Angajând personal de diferite naţionalităţi, corporaţiile nu pot avea valori comune. Ele îşi coordonează şi controlează activităţile prin practici internaţionale reflectând originea lor naţională (fie ea americană, japoneză, germană sau olandeză), dar care pot fi învăţate de angajaţi de diferite origini.[13]

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Dacă valorile membrilor depind în principal de alte criterii decât de apartenența la organizație, aceste valori pătrund în organizație prin procesul de angajare: o companie angajează oameni de naționalitate, gen, vârstă sau educație diferite. Socializarea lor ulterioară în organizație presupune familiarizarea cu practicile, simbolurile, eroii și ritualurile.

Doi cercetători olandezi, Joseph Soeters și Hein Schreuder, au făcut o comparație între angajații olandezi și cei străini din firme olandeze de contabilitate. Ei au găsit diferențe între cele două grupuri în privința valorilor, dar n-au putut demonstra că ele se explicau prin autoselecția candidaților, iar nu prin socializarea în spiritul valorilor firmei după angajare.[14] Departamentele de resurse umane care fac preselecția celor ce urmează să fie angajați joacă un rol important în menținerea valorilor organizației (cu bune și cu rele), rol de care managerii de resurse umane – și colegii lor cu alte funcții – nu sunt întotdeauna conștienți.

Abordări calitative și cantitative în proiectul IRIC

Ideea inițială a proiectului IRIC fusese să compare doar organizații dintr-o singură țară (Olanda), dar au fost greu de găsit suficienți participanți olandezi care să permită accesul *și* să contribuie la costurile proiectului. Ajutorul generos al unui consultant danez a avut ca efect alăturarea unor unități daneze la proiect, așa încât, în cele din urmă, la proiect au participat douăzeci de unități din zece organizații diferite: cinci din Danemarca și cinci din Olanda. În privința dimensiunilor culturale naționale IBM, cele două țări au un punctaj asemănător: ambele aparțin grupului nordic-olandez. În acest cadru național, IRIC a încercat să ajungă la o gamă largă de organizații de muncă. Văzând cât de diferite pot fi culturile organizaționale, se poate înțelege astfel mai bine ce înseamnă de fapt „diferit" și „asemănător". Unitățile studiate au fost deopotrivă organizații întregi și părți ale organizațiilor, considerate de conducerile lor suficient de omogene cultural (rezultatul cercetării a permis apoi testarea acestei presupuneri).

Tabelul 10.1 enumeră activitățile din cele 20 de unități. Dimensiunea unităților a variat de la 60 la 2 500 de angajați. Numărul unităților a fost suficient de mic pentru a permite studierea fiecăreia în profunzime, calitativ, ca un studiu de caz separat, dar și suficient de mare pentru a permite o analiză statistică a datelor cantitative, comparând între ele cazurile.

Prima fază a studiului, cea calitativă, a constat din interviuri față-în-față amănunțite, durând două-trei ore, cu nouă intervievați pentru fiecare unitate (prin urmare, în total 180 de interviuri). Aceste interviuri au oferit o imagine de ansamblu calitativă (configurația [*Gestalt*]) culturii unității și un

Tabelul 10.1
Organizaţii participante la Proiectul IRIC

Companii de producţie private (electronice, chimicale, bunuri de consum)	
Totalul diviziilor sau unităţilor de producţie	6
Sediul central sau unităţi de marketing	3
Unităţi de cercetare-dezvoltare	2
Companii de servicii private (bănci, transport, comerţ): unităţi	5
Instituţii publice (telecomunicaţii, poliţie): unităţi	4
Numărul total al unităţilor studiate	**20**

set de teme pentru a fi incluse în chestionarul viitoarei anchete. Intervievaţii au fost atent selecţionaţi, în urma unei discuţii cu persoana de contact a cercetătorilor din unitate, în ideea că ar avea ceva interesant şi semnificativ de spus despre cultura unităţii. Grupul intervievaţilor i-a inclus în fiecare caz pe conducătorul unităţii şi pe secretarul/secretara lui (niciodată a ei); era format apoi dintr-o selecţie de persoane cu ocupaţii diferite, de la toate nivelurile, atât din vechea gardă, cât şi dintre nou-veniţi, femei şi bărbaţi. Uneori paznicul sau portarul se dovedeau a fi o excelentă sursă de informaţii; era întotdeauna inclus şi un reprezentant al angajaţilor (echivalentul unui delegat sindical).

Echipa de intervievatori era formată din 18 membri (danezi şi olandezi), cei mai mulţi absolvenţi de ştiinţe sociale, dar în mod deliberat fără cunoştinţe în domeniul de activitate al unităţii studiate. Interviurile din fiecare unitate au fost împărţite între doi intervievatori, o femeie şi un bărbat, întrucât genul intervievatorului putea influenţa observaţiile obţinute. Toţi intervievatorii au fost la fel instruiţi şi au folosit acelaşi chestionar fără variante de răspuns prestabilite.

Chestionarul conţinea întrebări de tipul:

- **Despre simbolurile organizaţionale**: care sunt termenii speciali din această organizaţie pe care numai membrii ei îi înţeleg?
- **Despre eroii organizaţionali**: Ce fel de oameni e mai probabil să avanseze repede în carieră aici? Cine crezi că e cel mai reprezentativ pentru această oganizaţie?
- **Despre ritualurile organizaţionale**: La ce întâlniri periodice participi? Cum se comportă oamenii la aceste întâlniri? Ce evenimente sunt sărbătorite în această organizaţie?

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- **Despre valorile organizaționale**: Ce le place în mod special oamenilor să vadă că se întâmplă în această organizație? Care e cea mai mare greșeală pe care o poate comite cineva? Ce probleme de muncă te pot ține treaz noaptea?

Intervievatorii puteau să sondeze mai mult și să caute informații suplimentare, dacă simțeau că le pot obține. Interviurile au fost înregistrate pe magnetofon, iar intervievatorii au scris un raport pentru fiecare dintre ele, folosind o ordine prestabilită și citând pe cât posibil cuvintele repondenților.

Partea a doua a proiectului, cea cantitativă, a constat dintr-o anchetă pe bază de chestionar cu variante de răspuns, anchetă care, spre deosebire de prima fază, a fost efectuată asupra unui eșantion ales strict *aleator* din unitate. Eșantionul era compus din aproximativ 25 de manageri (sau câți avea unitatea), 25 de angajați cu studii superioare („specialiști") și 25 fără studii superioare. Chestionarul includea întrebările din studiul transnațional IBM, plus câteva adăugate ulterior, dar majoritatea au fost elaborate pe baza interviurilor din prima fază. Întrebările vizau toate acele aspecte despre care intervievatorii bănuiau că diferă mult de la o unitate la alta – în particular opiniile despre practicile cotidiene, care lipsiseră din studiile transnaționale.

Rezultatele interviurilor și anchetei au fost discutate cu conducerile unităților și au fost uneori comunicate, cu acordul conducerii, unor grupuri mai largi de angajați.

Rezultatele interviurilor detaliate: cazul SAS

Pentru fiecare dintre cele 20 de unități s-a făcut un studiu de caz, o descriere aprofundată a culturii unității, alcătuită de intervievatori după încheierea interviurilor și folosind rezultatele anchetei pentru verificarea interpretărilor. Cazul Heaven's Gate BV, prezentat la începutul capitolului, a fost preluat din rezultatele anchetei. Urmează acum descrierea unui alt caz: terminalul pentru pasageri al liniilor aeriene scandinave (Scandinavian Airlines System – SAS) de la Copenhaga.

La începutul anilor '80 SAS a suferit o transformare spectaculoasă. Sub conducerea unui nou președinte, Jan Carlzon, s-a trecut de la o orientare spre produs-și-tehnologie la una spre piață-și-servicii. Înainte, planificarea și vânzările se bazaseră pe realizarea unui număr maxim de ore de zbor cu cel mai modern echipament disponibil. Piloții, tehnicienii și managerii care știau să mențină disciplina erau eroii companiei. Rezultatele tot mai slabe au impus reorganizarea.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Carlzon era convins că, în concurenţa acerbă de pe piaţa transportului aerian, succesul depindea de servirea mai bună a clienţilor actuali şi potenţiali – iar nevoile lor erau cel mai bine cunoscute de angajaţii aflaţi zilnic în contact direct cu clienţii. Înainte, acestor oameni nu li se ceruse niciodată părerea: erau un grup disciplinat de soldaţi în uniformă, instruiţi să urmeze regulile. Acum erau consideraţi „linia de foc", iar organizaţia a fost restructurată aşa încât să-i sprijine în loc să le dea ordine. Superiorii au fost transformaţi în sfătuitori; linia de foc se bucura de o mare libertate de acţiune pentru a rezolva pe loc problemele clienţilor. Ei trebuiau să raporteze superiorilor deciziile luate abia mai târziu – ceea ce însemna o acceptare implicită a judecăţii angajaţilor, cu toate riscurile decurgând de aici. [15]

Una dintre unităţile participante la studiul IRIC a fost terminalul pentru pasageri SAS de pe aeroportul din Copenhaga. Interviurile au avut loc la trei ani după transformare. Angajaţii şi managerii erau în uniformă, disciplinaţi, ceremonioşi şi punctuali. Păreau genul de oameni cărora le *place* să lucreze într-o structură disciplinată. Munceau în schimburi, alternând perioade de muncă sub o presiune imensă cu perioade de relativă inactivitate. Păreau să-şi accepte cu dragă inimă noul rol. Când vorbeau despre istoria companiei, începeau de regulă cu momentul schimbării; doar unii manageri pomeneau de anii dinainte.

Intervievaţii erau vădit mândri de companie: identitatea lor părea să ţină în mare măsură de ea. În afara serviciului, multe dintre relaţiile lor sociale erau cu alţi angajaţi SAS. Carlzon era deseori amintit ca un erou al companiei. Deşi disciplinaţi, păreau să fie binevoitori unii cu alţii şi se ajutau mult. Cei care se confruntau cu o criză în viaţa privată erau susţinuţi de colegi şi de companie. Managerii de la diverse niveluri erau vizibili şi accesibili, dar lor le era mai greu să accepte noua situaţie decât celor fără funcţii de conducere. Noile angajări se făceau în urma unei prezentări formale şi a unui program de pregătire care cuprindea confruntări simulate cu clienţi-problemă. Programul era şi un mijloc de selecţie, arătând dacă nou-venitul posedă valorile şi aptitudinile necesare pentru această profesie. Cei care încheiau cu succes programul de pregătire ajungeau repede să se simtă în departament ca acasă. Faţă de clienţi, angajaţii dovedeau multă solicitudine: se entuziasmau când găseau căi originale de rezolvare a problemelor clienţilor, în care regulile puteau deveni elastice pentru a obţine rezultatul dorit. Promovările se făceau din rândul angajaţilor, iar ele păreau să-i vizeze pe cei mai competenţi şi mai colegiali.

Acest departament a beneficiat pesemne de un „efect Hawthorne"[16], datorită rolului hotărâtor pe care îl jucase într-o transformare încununată

de succes. În perioada interviurilor, euforia schimbării își atingea probabil apogeul. Observatori din interiorul companiei spuneau că, de fapt, valorile oamenilor erau aceleași, dar transformarea îi făcuse să treacă de la o disciplină a obedienței față de superiori la o disciplină a servirii clienților.

Rezultatele anchetei: Șase dimensiuni ale culturilor organizaționale

Studiile IBM au condus la identificarea a patru dimensiuni ale culturilor *naționale* (distanță față de putere, individualism-colectivism, masculinitate-feminitate și evitarea incertitudinii). Acestea erau dimensiuni ale *valorilor*, pentru că filialele naționale IBM se deosebeau în primul rând prin valorile culturale ale angajaților. Cele 20 de unități din studiul transorganizațional IRIC se deosebeau puțin în privința valorilor culturale ale angajaților, dar difereau mult în privința practicilor.

Majoritatea întrebărilor din anchetă măsurau felul în care *percepeau oamenii practicile din unitatea lor de muncă*. Ele erau prezentate sub forma „La locul meu de muncă...“; de exemplu:

La locul meu de muncă:

Orele întâlnirilor sunt respectate cu punctualitate	1 2 3 4 5	Orele întâlnirilor sunt respectate doar aproximativ
Cantitatea e mai importantă decât calitatea	1 2 3 4 5	Calitatea e mai importantă decât cantitatea

Astfel, fiecare punct consta din două afirmații contrare, iar distribuirea lor pe coloane a fost făcută aleator, așa încât poziția să nu sugereze o variantă de răspuns.

Toate cele 61 de întrebări de tipul „La locul meu de muncă...“ au fost concepute pe baza informațiilor obținute din interviurile fără răspunsuri prestabilite și au fost supuse unei analize statistice similare celei folosite în studiile IBM. Ele au condus la identificarea a șase dimensiuni cu totul noi ale practicilor, nu ale valorilor. S-a efectuat o analiză factorială asupra unei matrici de 61 de întrebări ori 20 de unități; pentru fiecare unitate s-a calculat un punctaj mediu la fiecare întrebare, incluzându-se toți repondenții (dintre care o treime erau manageri, o treime specialiști, iar o treime nespecialiști). Din analiză au rezultat șase factori care reflectă dimensiunile (percepute) ale practicilor și care deosebesc între ele cele 20 de unități organizaționale. Aceste șase dimensiuni sunt independente unele de altele, adică apar în toate combinațiile posibile.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Alegerea numelor pentru dimensiunile găsite empiric e un demers subiectiv: reprezintă pasul de la date la teorie. Numele alese au fost modificate de mai multe ori, iar formularea actuală a fost îndelung discutată cu personalul unităților. Pe cât posibil, denumirile nu trebuiau să sugereze un pol „pozitiv" şi unul „negativ" pentru o dimensiune. Punctajul unei unități pentru o dimensiune e interpretat ca pozitiv sau negativ doar în funcție de direcția în care conducătorii unității vor s-o îndrepte.

Termenii la care am ajuns în cele din urmă sunt:

1. Orientare către proces–orientare către rezultate
2. Orientare către angajați–orientare către muncă
3. Local–profesional
4. Sistem deschis–sistem închis
5. Control lax–control strict
6. Normativ–pragmatic.

Ordinea celor şase dimensiuni transorganizaționale (numărul ataşat lor) reflectă ordinea în care au apărut în analiză, dar nu are nici o semnificație teoretică – numărul 1 nu e mai important decât numărul 6. Un număr mai mare nu arată decât că în chestionar existau mai multe întrebări legate de dimensiunea 1 decât de dimensiunea 2 etc., ceea ce ar putea reflecta preocupările cercetătorilor care au conceput chestionarul.

Pentru fiecare dintre cele şase dimensiuni au fost alese trei întrebări-cheie „La locul meu de muncă..." pentru a calcula un indice al fiecărei unități pentru fiecare dimensiune, asemănător felului în care s-au calculat în studiile IBM indicii pentru fiecare țară şi fiecare dimensiune transnațională. Punctajele unităților la cele trei întrebări alese erau puternic corelate între ele.[17] Luate împreună, ele puteau reda managerilor şi angajaților unităților, la întâlnirile ulterioare anchetei, esența dimensiunii, aşa cum o vedeau cercetătorii.

Dimensiunea 1 opune preocuparea pentru mijloace (*orientare către proces*) preocupării pentru obiective (*orientare către rezultate*). Cele trei teme-cheie arată că, în culturile orientate către proces, oamenii considerau că evită riscurile, că fac un efort minim la serviciu şi că zilele seamănă între ele. În culturile orientate către rezultate, oamenii considerau că se simt bine în situații neobişnuite, că depun un efort maxim şi că fiecare zi aduce cu sine noi provocări. Pe o scară de la 0 la 100, unde 0 reprezintă unitatea cea mai orientată către proces şi 100 unitatea cea mai orientată către rezultate, printre cele 20 de unități, HGBV, uzina chimică despre care am vorbit mai sus, a obținut punctajul 2 (puternic orientată către proces, minimă preocupare pentru rezultate), în timp ce terminalul SAS pentru pasageri a obținut

BCU BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

punctajul 100: a fost unitatea cea mai orientată către rezultate. La această dimensiune e greu să nu ataşezi eticheta „pozitiv" polului orientării către rezultate şi eticheta „negativ" celuilalt pol. Există totuşi activități în care concentrarea exclusivă asupra procesului e esențială. Unitatea cea mai orientată către proces (punctaj 0) a fost o unitate de producție din cadrul unei firme farmaceutice. Producția de medicamente e un exemplu de mediu care evită riscul şi se bazează pe rutină, iar cultura lui nu e de dorit să fie orientată către rezultate. Probleme similare apar în numeroase alte unități organizaționale, aşa încât orientarea către rezultate nu e întotdeauna „pozitivă", iar opusul ei nu e întotdeauna „negativ".

Culturile „puternice" sunt mai eficiente decât cele „slabe", afirmă Peters şi Waterman în cartea lor *În căutarea excelenței*, dar literatura despre cultura corporatistă nu ne oferă nici o măsură practică (operațională) a tăriei unei culturi. Din moment ce problema părea importantă, proiectul IRIC a elaborat o metodă de a măsura tăria unei culturi. Cultură puternică a fost considerată o cultură omogenă – în care toți repondenții la anchetă dau aproximativ aceleaşi răspunsuri la întrebările-cheie, indiferent de conținutul lor. Cultură slabă a fost considerată o cultură eterogenă – răspunsurile oamenilor din aceeaşi unitate diferă mult. Datele anchetei au arătat că, în cele 20 de unități studiate, cultura puternică (omogenitate) era semnificativ corelată cu orientarea către rezultate.[18] În măsura în care *orientare către rezultate* înseamnă *eficiență*, afirmația lui Peters şi Waterman privind eficiența culturilor puternice a fost deci confirmată.

Dimensiunea 2 opune preocuparea pentru oameni (*orientare către angajați*) preocupării pentru îndeplinirea sarcinilor (*orientare către muncă*). Temele principale selectate arată că, în culturile orientate către angajați, oamenii simțeau că problemele lor personale sunt luate în seamă, organizația îşi asumă responsabilitatea pentru bunăstarea angajaților, iar deciziile importante sunt luate de grupuri sau comitete. În unitățile orientate către muncă, oamenii simțeau o presiune puternică pentru a-şi duce sarcinile la bun sfârşit; ei percepeau că organizația e interesată doar de munca angajaților, nu şi de bunăstarea lor în plan personal şi familial, şi au afirmat în interviu că deciziile importante erau luate individual. Pe o scară de la 0 la 100, HGBV a obținut un punctaj de 100, iar terminalul SAS pentru pasageri unul de 95 – ambele extrem de orientate către angajați. Punctajele pentru această dimensiune reflectau filozofia fondatorului/fondatorilor unității sau companiei, dar şi posibilele urme ale evenimentelor din trecut: unități care trecuseră recent prin dificultăți economice, mai ales dacă acestea fuseseră însoțite de concedieri colective, au obținut de regulă un punctaj orientat către

muncă, deşi repondenţii au mărturisit că lucrurile stătuseră altfel în trecut. Conducătorii de unităţi din studiu au avut opinii divergente în privinţa avantajelor unei orientări puternice către angajaţi. La discuţiile ulterioare anchetei, unii manageri superiori au vrut ca unitatea lor să fie mai orientată către angajaţi, dar alţii au vrut să se îndrepte în direcţia opusă.

Dimensiunea orientare către angajaţi–orientare către muncă corespunde celor două axe ale unui model clasic de *leadership* american: *grila managerială* a lui Robert Blake şi Jane Mouton.[19] Pe baza modelului lor, Blake şi Mouton au conceput un sistem detaliat de instruire, în care orientarea către angajat şi orientarea către muncă sunt tratate ca două dimensiuni independente: un om poate avea un punctaj mare în ambele, într-una din ele sau în nici una. Acest lucru pare să intre în contradicţie cu faptul că am plasat cele două orientări la polii opuşi ai unei singure dimensiuni, dar grila lui Blake şi Mouton se aplică indivizilor, în timp ce studiul IRIC compară unităţi organizaţionale. Studiul IRIC arată că, deşi indivizii pot fi simultan orientaţi atât către angajaţi, cât *şi* către muncă, culturile organizaţionale tind să favorizeze una sau alta din orientări.

Dimensiunea 3 opune unităţile ai căror angajaţi îşi dobândesc identitatea în mare măsură de la organizaţie (*local*) unităţilor în care oamenii se identifică cu tipul lor de ocupaţie (*profesional*). Întrebările-cheie arată că membrii culturilor locale simt că normele organizaţiei se referă atât la viaţa particulară, cât şi la muncă; ei cred că la angajarea salariaţilor compania ţine cont de mediul lor social şi familial la fel de mult ca de competenţa profesională; nu privesc departe în viitor (presupun probabil că organizaţia o face în locul lor). De cealaltă parte, membrii culturilor profesionale consideră că viaţa lor particulară îi priveşte doar pe ei, cred că organizaţia angajează numai pe baza competenţei profesionale şi gândesc în perspectivă. Sociologul american Robert Merton a numit această distincţie *local–cosmopolit*, opoziţia dintre sistemul de referinţă intern şi cel extern.[20] Tipul de cultură locală e adesea asociat cu companiile japoneze. După cum era de aşteptat, în ancheta IRIC punctajele diferitelor unităţi pentru această dimensiune erau corelate cu nivelul de educaţie al angajaţilor: unităţile locale aveau în mai mare măsură angajaţi mai puţin instruiţi. Lucrătorii de la terminalul SAS pentru pasageri au obţinut un punctaj destul de local (24), iar cei de la HGBV s-au plasat pe la mijloc (48).

Dimensiunea 4 opune *sistemele deschise sistemelor închise*. Temele-cheie arată că în unităţile deschise membrii lor consideră că atât organizaţia, cât şi oamenii sunt deschişi către nou-veniţi şi persoane din afară; aproape oricine şi-ar găsi locul în organizaţie, iar noii angajaţi se simt ca acasă după doar

câteva zile. În unitățile închise, organizația și membrii ei sunt percepuți ca fiind închiși și secretoși chiar și față de cei din interiorul unității; doar oameni cu totul aparte își găsesc locul în organizație, iar noii angajați au nevoie de peste un an pentru a se integra (în cea mai închisă unitate, un membru al consiliului de conducere a mărturisit că după 22 de ani încă se simțea un străin). În această dimensiune, HGBV s-a situat din nou la jumătate (punctaj 51), iar SAS s-a dovedit extrem de deschisă (punctaj 9). Această dimensiune spune ceva despre climatul de comunicare. E singura dintre cele șase dimensiuni ale „practicilor" care a fost asociată cu naționalitatea: s-ar părea că Danemarca e mai deschisă în comunicarea organizațională decât Olanda. Totuși, o organizație daneză a obținut un punctaj foarte mare (închis).

Dimensiunea 5 se referă la gradul de structurare internă a organizației. Conform întrebărilor-cheie, oamenii din unitățile cu *control lax* simțeau că nimeni nu se gândea la costuri, ora întâlnirilor era doar aproximativ respectată, iar glumele pe seama companiei și a muncii erau frecvente. Oamenii din unitățile cu *control strict* considerau că în mediul lor de muncă se acorda atenție costurilor, întâlnirile se desfășurau cu punctualitate, iar glumele despre companie și/sau muncă erau rare. Din date reiese că un sistem de control strict e asociat, cel puțin statistic, cu coduri nescrise stricte privind îmbrăcămintea și comportamentul demn. Pe o scară în care 0 înseamnă lax și 100 înseamnă strict, SAS, cu personalul său îmbrăcat în uniformă a înregistrat un punctaj extrem de strict (96), iar HGBV unul mediu (52) – ceea ce, pentru o unitate de producție, însemna destul de lax, după cum s-a văzut din comparația cu alte unități de producție.

În fine, dimensiunea 6 se referă la ideea de orientare către client. Unitățile *pragmatice* se lasă dirijate de piață, în timp ce, în raport cu lumea din afară, unitățile *normative* cred că sarcina lor e să aplice reguli inviolabile. Temele-cheie arată că în unitățile normative accentul e pus în principal pe respectarea procedurilor organizației, care sunt mai importante decât rezultatele; cât privește etica în afaceri și cinstea, se percepe că standardele unității sunt înalte. În unitățile pragmatice, accentul e pus mai ales pe satisfacerea nevoilor clientului, rezultatele fiind mai importante decât procedurile, iar în materie de etică a afacerilor predomină atitudinea pragmatică în detrimentul celei dogmatice. Terminalul SAS pentru pasageri a fost unitatea care a obținut punctajul cel mai mare la polul pragmatic (100), ceea ce demonstrează că mesajul lui Jan Carlzon fusese recepționat. HGBV a obținut un punctaj de 68, tot la polul pragmatic. În trecut, după cum a reieșit din studiul de caz, e posibil ca HGBV să fi fost mai normativă în relația cu clienții, dar se pare că s-a adaptat la noua situație concurențială.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Avantajele concurenţiale în aspectele culturale

Analiza punctajelor celor 20 de unităţi pentru cele şase dimensiuni arată că dimensiunile 1, 3, 5 şi 6 (proces–rezultat, local–profesional, lax–strict şi normativ–pragmatic) se leagă de profilul muncii din organizaţie şi de tipul de piaţă în care funcţionează. Aceste patru dimensiuni reflectă parţial cultura industrială (sau de afaceri) în conformitate cu figura 10.1. Pentru dimensiunea 1, majoritatea unităţilor de producţie şi marile firme de birouri au obţinut un punctaj orientat către proces; unităţile de cercetare şi dezvoltare şi cele de servicii au obţinut un punctaj orientat mai mult către rezultate. Pentru dimensiunea 3, unităţile cu tehnologie tradiţională au obţinut un punctaj local, iar cele de înaltă tehnologie unul profesional. Pentru dimensiunea 5, unităţile care oferă produse ori servicii de precizie sau risc înalte (de pildă, medicamente sau tranzacţii bancare) au obţinut un punctaj la polul strict; cele cu activităţi inovatoare sau imprevizibile, unul la polul lax. Spre surpriza cercetătorilor, cele două unităţi de poliţie municipală studiate au obţinut un punctaj la polul lax (16 şi 41): în munca unui ofiţer de poliţie intră mult imprevizibil, iar personalul din poliţie are o mare libertate în alegerea modului de a-şi îndeplini sarcinile. Pentru dimensiunea 6, unităţile de servicii şi cele care operează pe pieţe puternic concurenţiale au obţinut un punctaj la polul pragmatic; unităţile care trebuie să aplice legile şi cele care funcţionează sub monopol au obţinut un punctaj la polul normativ.

Dacă domeniul de activitate şi piaţa influenţează în acest mod punctajele pentru dimensiuni, studiul IRIC a produs şi surprize: unităţi de producţie cu o orientare către rezultate neaşteptat de puternică sau o firmă ca HGBV cu un control lax în raport cu domeniul ei de activitate. Aceste surprize constituie elementele distinctive ale culturii unei unităţi (în comparaţie cu unităţi similare) şi avantajele sau dezavantajele competitive ale unei anumite culturi organizaţionale.

Celelalte două dimensiuni, 2 şi 4 (angajaţi–muncă şi deschis–închis), par să fie mai puţin constrânse de domeniul de activitate şi de piaţă, bazându-se mai degrabă pe factori istorici, cum ar fi filozofia fondatorului/fondatorilor şi crizele recente. În cazul dimensiunii 4, sistem deschis–sistem închis, s-a arătat deja că mediul cultural naţional joacă şi el un rol.

Figura 10.1 arată că, deşi culturile organizaţionale sunt *în principal* constituite din practici, ele posedă şi o modestă componentă a valorilor. Ancheta transorganizaţională IRIC includea întrebările privind valorile din studiile transnaţionale IBM. Organizaţiile se deosebeau oarecum în raport cu trei grupuri de valori. Primul semăna cu dimensiunea transnaţională evitarea incertitudinii, dar diferenţele au apărut la alte întrebări din anchetă decât

cele folosite pentru calculul punctajelor EVI ale țărilor. Măsura transorganizațională a evitării incertitudinii era corelată cu dimensiunea 4 (deschis–închis), cu slaba evitare a incertitudinii, evident, la polul de climat deschis. Relația a fost confirmată de faptul că unitățile daneze, cu o singură excepție, au obținut un punctaj mai aproape de polul deschis decât cele olandeze. Deși asemănătoare la majoritatea punctajelor culturale naționale, Danemarca și Olanda s-au deosebit cel mai mult în privința evitării incertitudinii, Danemarca având un punctaj mult mai mic.

Un alt grup de valori transorganizaționale semăna oarecum cu distanța față de putere. El era corelat cu dimensiunea 1 (orientare către proces–orientare către rezultate): distanța mare față de putere era corelată cu orientarea către proces, iar distanța mică cu orientarea către rezultate.

În studiul IRIC nu au fost găsite diferențe între grupuri de valori transorganizaționale asociate cu individualismul și masculinitatea – ceea ce s-ar putea explica prin faptul că studiul s-a limitat la organizații de afaceri și la instituții publice. Dacă ar fi fost incluse, de pildă, organizații de sănătate și asistență socială, în studiu ar fi putut să apară un spectru mai larg de valori legate de ajutorarea semenilor, ceea ce ar fi dus la apariția unei dimensiuni feminin–masculin.

Întrebările care în studiul transnațional au alcătuit dimensiunile individualism și masculinitate au apărut în studiul transorganizațional într-o configurație diferită. Ea a fost numită *centralitatea muncii* (puternică sau slabă) – importanța muncii în tiparul global al vieții unui om – și a fost corelată cu dimensiunea 3: local–profesional. Evident, centralitatea muncii e mai puternică în culturile organizațiilor profesionale. În culturile locale, oamenii nu-și iau problemele de serviciu cu ei acasă.

Prin urmare, dintre cele șase dimensiuni culturale organizaționale, numerele 1, 3 și 4 au fost asociate într-o oarecare măsură cu valori. Pentru celelalte trei dimensiuni – 2, 5 și 6 – nu s-a găsit nici o legătură cu valorile. Aceste dimensiuni descriau doar practicile în care oamenii fuseseră socializați, fără ca valorile lor fundamentale să fie implicate.

Cultura organizațională și alte caracteristici organizaționale

În studiile IBM, condițiile de apariție și urmările unei anume culturi naționale au fost determinate prin corelarea punctajelor țării cu diverse date externe: indicatori economici (VNB pe cap de locuitor), măsuri politice (un indice de libertate a presei) și date demografice (rata de creștere a populației). S-au făcut de asemenea comparații cu rezultatele altor anchete incluzând aceleași țări, dar cu întrebări diferite și repondenți diferiți. Studiul transorganizațional

IRIC a inclus o „validare" asemănătoare a dimensiunilor în raport cu datele externe. Acum, desigur, datele folosite au constat din informații despre unitățile organizaționale obținute pe alte căi și de la alte surse.

În afara interviurilor și anchetei, studiul IRIC a inclus ansamblul datelor cuantificabile despre unități, considerate în întregul lor. Exemple de asemenea informații (numite *date structurale*) sunt totalul forței de muncă, compoziția bugetului, rezultatele economice și vârsta managerilor importanți. Toate datele structurale au fost colectate personal de Geert. Determinarea tipurilor de date semnificative care *ar fi putut* fi obținute a fost un proces euristic desfășurat simultan cu colectarea efectivă a datelor. Procesul era prea complicat pentru a fi efectuat de cercetători. Datele structurale au fost culese de la managerii superiori, șefii de personal și ai serviciului buget-finanțe, care au răspuns în scris la chestionare, apoi la interviuri personale.

Dintr-un număr mare de caracteristici cuantificabile testate, aproximativ 40 au furnizat date ce puteau fi folosite. Pentru aceste 40 de caracteristici, punctajele fiecăreia dintre cele 20 de unități au fost corelate cu punctajele unității pentru cele șase dimensiuni ale practicilor.[21] În paragrafele următoare vor fi prezentate cele mai importante relații găsite pentru fiecare dintre cele șase dimensiuni ale practicilor.

A existat o corelație puternică între punctajele pentru dimensiunea 1 a practicilor (orientare către proces–orientare către rezultate) și raportul dintre cheltuielile pentru forța de muncă și cheltuielile materiale din bugetul curent (banii necesari pentru funcționarea cotidiană). O activitate poate folosi intensiv forța de muncă, materialele sau capitalul, în funcție de aceea dintre cele trei categorii de cheltuieli care consumă partea cea mai mare din bugetul curent. Unitățile care foloseau intensiv forța de muncă (menținând constant numărul angajaților) au obținut un punctaj orientat către rezultate, iar unitățile care foloseau intensiv materialele (menținând de asemenea constant numărul angajaților) au obținut un punctaj orientat către proces. Dacă o activitate folosește intensiv forța de muncă, efortul oamenilor joacă prin definiție un rol important în rezultatul ei. Această situație e mai probabil să genereze o cultură orientată către rezultate. Rezultatele unităților care folosesc intensiv materialele și capitalul depind în general de procesele tehnice, ceea ce pare să stimuleze o cultură orientată către proces. Nu e deci surprinzător să găsim unitățile de cercetare și dezvoltare și unitățile de servicii la polul orientării către rezultate; unitățile de producție, supuse mai mult automatizării, se află mai curând la polul orientării către proces.

Orientarea către rezultate a fost de asemenea puternic corelată cu un absenteism scăzut, ceea ce confirmă faptul că „oamenii depun un efort maxim",

după cum e formulată una dintre întrebările-cheie. Ea a fost de asemenea puternic corelată cu structura organizațiilor. Organizațile plate (câmp de control mai mare pentru managerul superior) au obținut un punctaj orientat către rezultate, ceea ce confirmă una dintre maximele lui Peters și Waterman: „formă simplă, personal puțin". Au fost folosite trei scări simplificate – bazate pe Studiile Aston privind structurile organizaționale, despre care am vorbit în capitolul 9[22] – care măsoară centralizarea, specializarea și formalizarea. Atât specializarea, cât și formalizarea au fost negativ corelate cu orientarea către rezultate: unitățile mai specializate și mai formalizate tind să fie mai orientate către proces. Centralizarea nu a fost corelată cu această dimensiune. Orientarea către rezultate a fost corelată și cu o echipă de management superior având un nivel de educație mai scăzut și promovată din interior. În fine, în unitățile orientate către rezultate, afilierea la sindicate era de regulă mai scăzută.

Dimensiunea 2 (orientare către angajați–orientare către muncă) era cel mai puternic corelată cu modul în care unitatea era controlată de organizația căreia îi aparținea. Acolo unde managerul unității afirma că superiorii îl evaluează în funcție de profit și de alte performanțe financiare, membrii considerau că unitatea e orientată către muncă. Acolo unde managerul unității percepea că superiorii îl evaluează în funcție de raportul dintre performanță și buget, era invers: membrii apreciau că unitatea e orientată către angajat. Se pare că funcționarea în raport cu standardele externe (profiturile pe piață) generează o cultură mai puțin binevoitoare decât funcționarea în raport cu standardele interne (buget). Acolo unde managerul superior afirma că permite publicarea unor știri controversate în revista angajaților, membrii considerau că unitatea e orientată către angajat, ceea ce valida afirmațiile managerului superior.

Orientarea către angajați era de asemenea corelată cu vechimea medie în muncă (ani lucrați în companie) și vârsta angajaților (angajații mai vârstnici manifestau o orientare preponderentă către muncă), cu nivelul de educație al echipei de manageri superiori (echipe mai puțin educate corespundeau unei culturi orientate spre muncă) și cu capitalul total investit (iar nu cu capitalul investit pe angajat). Organizații mari, cu investiții masive erau orientate mai curând către angajați decât către muncă.

În ce privește dimensiunea 3 (local–profesional), unitățile cu o tehnologie tradițională aveau de regulă un punctaj local, iar cele cu tehnologie de vârf unul profesional. Această dimensiune era cel mai puternic corelată cu diferite măsuri ale dimensiunii: cum era de așteptat, organizațiile mari generau culturi profesionale. De asemenea, în culturile profesionale existau mai puțini membri de sindicat. Managerii lor aveau un nivel mediu de educație mai

BCU BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

înalt şi erau mai vârstici. Structura lor orgnizaţională era mai specializată. O corelaţie interesantă a fost aceea cu bugetul de timp al managerului superior al unităţii: felul în care îşi împarte timpul, conform propriilor sale afirmaţii. În unităţile cu o cultură profesională, managerii superiori declarau că îşi petrec o mare parte din timp cu întâlniri şi discuţii de la om la om. În fine, unităţile private aveau de regulă un punctaj profesional mai mare decât cele publice.

Dimensiunea 4 (sistem deschis–sistem închis) a fost singura puternic corelată cu datele externe – corelaţie între procentajul femeilor printre angajaţi şi un climat de comunicare deschis.[23] Procentajul femeilor în rândul *managerilor* şi prezenţa a cel puţin unei femei în echipa de management superior au fost şi ele corelate cu deschiderea, dar această corelaţie a fost influenţată de componenţa binaţională a populaţiei studiate. Dintre ţările europene dezvoltate, Danemarca avea unul dintre cele mai ridicate procentaje de participare a femeilor la forţa de muncă, iar Olanda unul dintre cele mai scăzute. De asemenea, după cum am mai spus, unităţile daneze în ansamblul lor (cu o excepţie) au obţinut un punctaj mai deschis decât cele olandeze. Acest lucru nu exclude neapărat o relaţie cauzală între participarea femeilor la forţa de muncă şi un climat de comunicare mai deschis: el ar putea foarte bine să explice *de ce* unităţile daneze au fost cu mult mai deschise.

Tot legat de dimensiunea deschis–închis au existat asocieri între formalizare şi o cultură mai închisă (o frumoasă confirmare a ambelor măsuri), între acceptarea apariţiei unor teme controversate în revista angajaţilor şi o cultură deschisă (în mod evident) şi între o vârstă medie mai înaintată şi o cultură mai deschisă.

Dimensiunea 5 (control lax–control strict) a fost cel mai puternic corelată cu o temă legată de bugetul de timp al managerului superior al unităţii: acolo unde acesta susţinea că petrece o mare parte din timp citind şi scriind rapoarte şi circulare de uz intern, controlul s-a dovedit a fi mai strict, lucru de altfel perfect logic. Şi noi am constatat că unităţile care foloseau intensiv materialele au culturi mai strict controlate. Întrucât rezultatele unor asemenea unităţi depind adesea de marje mici de profit material, şi acest lucru e perfect logic.

Controlul strict a fost corelat şi cu procentajul de manageri femei şi angajaţi femei, în această ordine, probabil consecinţa activităţilor simple, repetitive şi funcţionăreşti pentru care, în organizaţiile studiate, erau angajate marea majoritate a femeilor. S-a constatat un control mai strict în unităţile cu un nivel mai scăzut de instrucţie în rândul angajaţilor bărbaţi şi femei şi în rândul managerilor superiori, ceea ce ne aminteşte de o remarcă din capitolul 3: angajaţii din ocupaţii cu un grad scăzut de instrucţie menţin o distanţă mare

față de putere. În unitățile în care numărul angajaților crescuse recent, se resimțea un control mai lax; acolo unde numărul angajaților fusese redus, se resimțea un control mai strict. Concedierea angajaților este asociată în mod evident cu tăierile bugetare. În fine, absenteismul în rândul angajaților era mai scăzut acolo unde controlul era considerat mai puțin strict. Absenteismul este, evident, una din căile de a te elibera de presiunea unui sistem de control strict.

Pentru dimensiunea 6 (normativ–pragmatic) s-a găsit doar o singură corelație semnificativă cu datele externe. Unitățile private din eșantion au obținut un punctaj pragmatic, unitățile publice (de pildă, poliția), unul normativ.

Din lista datelor externe corelate cu cultura au lipsit indicatorii privind performanța organizației, ceea ce nu înseamnă că n-ar exista o legătură între cultură și performanță, ci doar că acest studiu nu a găsit unități de măsură comparabile pentru performanța unui grup atât de divers de organizații.

Relațiile prezentate în această secțiune scot în evidență condițiile obiective ale organizațiilor legate de anumite profiluri culturale. Ele indică acele lucruri care trebuie schimbate pentru a schimba cultura unei organizații – de pildă, anumite aspecte ale structurii ei sau prioritățile managerului superior. Vom reveni asupra acestui aspect la sfârșitul capitolului.

Subculturile organizaționale

Un studiu ulterior efectuat de IRIC a cercetat subculturile organizaționale.[24] În 1988 o companie daneză de asigurări a însărcinat IRIC să analizeze culturile tuturor departamentelor ei, investigându-i pe toți cei 3 400 de angajați ai ei. Studiul a folosit aceeași abordare ca în precedentul proiect danezo-olandez: interviuri cu întrebări fără variante de răspuns prestabilite, care să conducă la alcătuirea unui chestionar de anchetă.

Numărul total al repondenților a fost împărțit în 131 de grupuri de lucru „organice". Acestea erau cele mai mici componente ale organizației ai căror membri aveau contacte personale regulate. Managerii n-au fost incluși în grupurile pe care le conduceau, dar au fost combinați cu colegii lor la același nivel ierarhic.

Pe baza răspunsurilor la interviuri, cele 131 de grupuri au putut fi împărțite în trei subculturi distincte: o subcultură *profesională*, una *administrativă* și una de *interfață cu clienții*. Prima includea toți managerii și angajații cu sarcini care necesitau studii superioare, a doua, toți angajații (majoritatea femei) din birouri, a treia, două grupuri de angajați în contact direct cu clienții: cei de la vânzări și cei care se ocupau de reclamații.

Folosind cele șase dimensiuni din studiul danezo-olandez, cercetătorii au scos în evidență diferite falii culturale între cele trei subculturi. Grupu-

rile profesionale erau orientate către muncă, profesioniste, deschise, strict controlate şi pragmatice; grupurile administrative erau locale şi normative; grupurile de interfaţă cu clienţii erau orientate către rezultate şi angajaţi, închise şi cu un control lax. Subcultura de interfaţă cu clienţii era opusă celei profesionale.

Chiar înainte de anchetă, compania fusese confruntată cu două cazuri de revoltă internă: din partea celor de la vânzări şi din partea femeilor. Revolta celor din vânzări fusese un conflict legat de condiţiile de muncă şi de salarii; greva personalului din vânzări a fost cu greu împiedicată. Problema poate fi înţeleasă pornind de la adânca prăpastie dintre subcultura profesională şi cea de interfaţă cu clienţii. Această falie de pe harta culturală a companiei s-a dovedit a fi periculoasă. Cei de la interfaţa cu clienţii generează afacerea – fără ei, o companie de asigurări nu poate supravieţui. Managerii şi specialiştii care iau deciziile-cheie în această companie aparţineau unei subculturi complet diferite: un mediu cu personalitate puternică, adulat, în care marile sume de bani, noile tendinţe în afaceri şi puterea pieţei erau preocupările zilnice – departe de mulţimea care efectua munca propriu-zisă şi aducea câştigurile zilnice.

Revolta femeilor a izbucnit din cauza imposibilităţii lor de a promova şi s-a produs în momentul când procentajul femeilor angajate depăşise 50%. Revolta poate fi înţeleasă dacă ţinem cont de prăpastia dintre subcultura profesională şi cea administrativă. Managementul din subcultura lor profesională considera că femeile făceau parte din subcultura administrativă – angajate în munci de rutină, fără a putea urca pe scara ierarhică – lucru care nu mai era însă valabil, presupunând că fusese vreodată. Dintre cele 1 700 de femei din companie, 700 aveau studii superioare; multe ocupau posturi de specialist, iar chiar cele cu ocupaţii administrative erau aproape la fel de preocupate de carieră ca şi colegii lor bărbaţi. Interviurile au dezvăluit că managerii aveau impresia că la majoritatea femeilor există un conflict între muncă şi viaţa lor particulară, de familie. Sondajul a arătat însă că, în timp ce 21% dintre ele afirmau că suferă din pricina unor asemenea conflicte, dintre bărbaţi, 30% chiar sufereau. Femeile au explicat acest rezultat prin faptul că, dacă o femeie se angaja, ea trebuia să-şi fi rezolvat problemele de familie, dar mulţi bărbaţi nu le rezolvă în mod conştient niciodată.

Pentru înţelegerea culturii acestei companii de asigurări, împărţirea în subculturi a fost esenţială. Din nefericire, conducerea – prinsă în propria ei cultură profesională – nu a recunoscut aspectele alarmante ale fisurilor culturale. S-a întreprins prea puţin în urma rezultatelor anchetei. Curând după aceea, compania a început să piardă bani; câţiva ani mai târziu s-au schimbat proprietarul şi conducerea superioară.

Percepțiile individuale asupra culturilor organizaționale

Indivizi diferiți din cadrul aceleiași unități organizaționale nu dau neapărat răspunsuri identice la întrebări despre felul în care văd practicile organizației lor. Studiul IRIC n-a analizat diferențele individuale: scopul său a fost să identifice diferențele dintre culturile organizaționale. Michael Bond, de la Universitatea Chineză din Hong Kong, care era preocupat de diferențele individuale, s-a oferit să reanalizeze baza de date IRIC din această perspectivă. Chung Leung Luk, la acea vreme asistentul lui Bond, a prelucrat datele pe calculator. Rezultatele lui scot în evidență structura variațiilor punctajelor individuale în jurul valorilor medii pentru unitățile organizaționale: cum variau răspunsurile individuale *după eliminarea diferențelor de cultură organizațională*. Această extindere a proiectului IRIC a fost prezentată într-un articol comun a lui Hofstede, Bond și Luk.[25]

Inițial, studiul asupra percepțiilor individuale a analizat separat întrebările legate de valori și cele legate de practici. După cum era normal, indivizii din cadrul aceleiași unități se deosebeau mai mult în privința valorilor proprii decât în privința felului în care percepeau practicile unității. A devenit totuși evident că, pentru indivizi, valorile și percepția asupra practicilor erau legate, astfel încât în analizele ulterioare ele au putut fi combinate. Din această combinație au rezultat șase dimensiuni ale răspunsurilor persoanelor individuale:

1. **Alienarea**, o stare de spirit în care toate percepțiile asupra practicilor erau negative. Repondenții din această categorie au fost zgârciți: au acordat organizației un punctaj mai puțin profesional, percepeau conducerea mai distantă, aveau mai puțină încredere în colegi, considerau organizația mai puțin ordonată, erau mai ostili față de ea și găseau că integrarea organizației și angajaților e slabă. Alienarea era mai pronunțată la angajații tineri, mai puțin educați și fără funcții manageriale.
2. **Dependența de muncă (*workaholism*)**, termen ales de cercetători pentru un atașament puternic față de muncă (de exemplu, munca e mai importantă decât timpul liber), în opoziție cu nevoia de o organizație care te susține (de exemplu, dorința de a avea o situație de muncă bine definită). Dependența de muncă s-a manifestat mai puternic la angajații tineri, mai educați, bărbați și cu funcții de conducere.
3. **Ambiția** sau nevoia personală de realizare (de exemplu, dorința de a contribui la succesul organizației și de a avea șanse de promovare).
4. **Machismul** sau masculinitatea personală (de exemplu, părinții trebuie să-și stimuleze copiii să fie cei mai buni din clasă, iar familia trebuie să facă sacrificii când cariera unui bărbat o cere).

BCU CLUJ / BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

5. **Ordinea**; organizaţia li se părea mai ordonată angajaţilor cu minţi mai ordonate.
6. **Autoritarismul** (de exemplu, nu e de dorit ca autoritatea managerială să fie pusă la îndoială). Autoritarismul s-a manifestat mai puternic la angajaţii mai puţin educaţi şi la femei.

Diferenţele individuale sistematice în percepţiile asupra culturilor organizaţionale ţin probabil în mare măsură de personalitate. De fapt, cinci dintre dimensiunile enumerate mai sus seamănă cu „Big Five" – dimensiunile personalităţii prezentate în capitolul 2: deschidere faţă de experienţe, conştiinciozitate, extravertire, amabilitate şi instabilitate psihică. Dimensiunile percepţiilor individuale pot fi asociate cu dimensiunile „Big Five" după cum urmează: [26]

1. Alienarea cu instabilitatea psihică
2. Dependenţa de muncă cu extravertirea
3. Ambiţia cu deschiderea faţă de experienţe
4. Machismul (asociat negativ) cu amabilitatea
5. Ordinea cu conştiinciozitatea

Nici un factor de personalitate n-a putut fi asociat cu autoritarismul, ceea ce ne-a surprins. În capitolul 2 am arătat că Geert şi Robert R. McCrae, cel care a introdus dimensiunile „Big Five", au găsit punctaje medii ale personalităţii pentru 33 de ţări care erau semnificativ corelate cu toate cele patru dimensiuni culturale IBM, dar nu şi cu orientarea pe termen lung. [27] Geert s-a întrebat dacă acest lucru nu se explica prin faptul că ambele clasificări au fost concepute de minţi europene. Îi scapă oare modelului „Big Five" o dimensiune a personalităţii care, într-o analiză transnaţională, s-ar putea lega de orientarea pe termen scurt–lung?

Există dovezi care sugerează că măsurarea personalităţii prin modelul „Big Five", elaborat în Vest, ar putea fi incompletă pentru Asia. [28] Cercetările din China şi Filipine au găsit un al şaselea factor al personalităţii: *relaţiile interpersonale* sau *sociabilitatea*. Pe de altă parte, studiul nostru asupra culturii organizaţionale, efectuat în Europa, nu a identificat un factor al personalităţii legat de autoritarism.

Sociabilitatea şi autoritarismul ar putea fi interpretate ca două feţe ale unui al şaselea factor al personalităţii, comun, care se leagă de dependenţa faţă de ceilalţi şi care ar putea fi corelat, într-o analiză transnaţională, cu orientarea pe termen lung. Extinderea modelului „Big Five" la un „Big Six" i-ar putea spori gradul de generalitate.[29]

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Grădinile, buchetele și florile științelor sociale

Alegerea unui nivel al analizei, despre care am vorbit în capitolele 1 și 2, joacă un rol important în capitolul de față. Când am comparat același tip de date între țări, unități organizaționale și indivizi, am găsit trei seturi diferite de dimensiuni, ținând de fapt de trei discipline diferite: antropologia, sociologia și psihologia.

Studiul transnațional IBM a luat ceea ce inițial s-a presupus a fi date psihologice și le-a introdus la nivel de țară. La acest nivel, ele s-au topit în concepte care descriau societăți, cum ar fi colectivism–individualism, care țin de fapt de antropologie și/sau de politologie. Baza de date a studiului IRIC privind culturile organizaționale, analizată la nivelul unităților organizaționale, a generat distincții fundamentale care țin de sociologia organizațională, cum ar fi cea a lui Merton local–cosmopolit. Aceeași bază de date, analizată la nivelul diferențelor individuale în raport cu media unității organizaționale, a confirmat rezultatele cercetărilor legate de personalitate din psihologia individului.

Societățile, organizațiile și indivizii reprezintă grădinile, buchetele și florile științelor sociale. Cercetarea noastră a arătat că cele trei sunt înrudite și aparțin aceleiași realități sociale. Pentru a ne înțelege mediul social, nu ne putem mărgini la un singur nivel, ci trebuie să fim pregătiți să ținem cont de toate cele trei.[30]

Culturile ocupaționale

În figura 10.1, între nivelul național și cel organizațional am plasat un nivel ocupațional, ceea ce sugera că intrarea într-un domeniu ocupațional presupune dobândirea unor valori și a unor practici; locul în care are loc socializarea este școala, școala profesională sau universitatea, iar perioada ține din copilărie până în momentul când începi să muncești.

Nu cunoaștem nici un studiu transocupațional de amploare care să permită identificarea unor dimensiuni ale culturilor ocupaționale. Nici cele cinci dimensiuni ale culturilor naționale (valori), nici cele șase dimensiuni ale culturilor organizaționale (practici) nu sunt automat valabile la nivel ocupațional. Dintre cele cinci dimensiuni transnaționale, doar distanța față de putere și masculinitatea–feminitatea au fost aplicabile la diferențele ocupaționale din IBM. Capitolul 4 a arătat că ocupațiile din IBM nu au putut fi descrise în termeni de „individualist" sau „colectivist", ci ca „intrinsece" sau „extrinsece", în funcție de motivațiile majorității celor care exercitau o ocupație, de munca în sine sau de condițiile și recompensele materiale oferite.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pe baza unei analize a literaturii de specialitate şi a unor presupuneri, prezicem că într-un studiu sistematic transocupaţional ar putea fi identificate următoarele dimensiuni ale culturilor ocupaţionale:[31]

1. Activităţi cu oameni–cu lucruri (de exemplu, asistentă medicală–inginer)
2. Specialist–generalist sau, dintr-o perspectivă diferită, profesionist–amator (de exemplu, psiholog–politician)
3. Disciplinat–independent (de exemplu, ofiţer de poliţie–comerciant[32])
4. Structurat–nestructurat (de exemplu, analist de sistem–creator de modă)
5. Teoretic–practic (de exemplu, profesor–manager de vânzări)
6. Normativ–pragmatic (de exemplu, judecător–agent de publicitate)

Aceste dimensiuni vor fi mai puternic corelate cu practicile decât dimensiunile culturilor naţionale, şi cu valorile decât dimensiunile culturilor organizaţionale. Ele ar putea fi folosite şi ca distincţii *în cadrul* profesiilor; de pildă, specialiştii din domeniul medicinei se vor aşeza de-a lungul continuumului „activitate cu oameni–cu lucruri", pediatrii aflându-se la extrema „cu oameni" (adesea ei se ocupă nu doar de copil, ci şi de familie), iar chirurgii şi patologii, care se concentrează asupra detaliilor organismului, la extremitatea „cu lucruri".

Concluzii asupra proiectului IRIC: dimensiuni şi configuraţii

Proiectul IRIC a generat un model hexadimensional al culturilor organizaţionale, definite prin felul în care sunt percepute practicile comune: simboluri, eroi şi ritualuri. Datele provin de la 20 de unităţi organizaţionale din două ţări nord-vest europene, deci trebuie să fim reticenţi în privinţa valabilităţii lor pentru orice organizaţie de oriunde. Unele tipuri importante de organizaţii, cum sunt cele din domeniul medical sau de asistenţă socială, din sfera guvernamentală sau militară, nu au fost incluse.[33] Nu ştim ce alte dimensiuni ale practicilor ar mai putea fi găsite în alte ţări, dar probabil că e universal valabil faptul că un set de dimensiuni ale practicilor poate surprinde trăsături semnificative ale culturilor organizaţionale. Este de asemenea probabil ca aceste dimensiuni să semene în linii mari şi să se suprapună parţial cu cele şase dimensiuni prezentate în acest capitol.[34]

Limitările geografice şi de ramură industrială ale modelului hexadimensional fac aşa încât chestionarul nostru să nu fie valabil pentru replicări generalizate. Interpretarea rezultatelor e o problemă de comparaţie. Formulele folosite în calculul punctajelor pentru dimensiuni au fost concepute pentru a compara o organizaţie cu cele 20 de unităţi din studiul IRIC, însă ele n-au

BUCHAREST MANAGEMENT UNIVERSITY LIBRARY

sens într-un alt mediu sau la un alt moment. Studiile viitoare trebuie să-și aleagă propriile lor unități organizaționale și standarde pentru comparație. Ele trebuie să înceapă tot cu interviuri în organizațiile considerate, pentru a se obține o idee despre configurațiile organizațiilor studiate, iar apoi să-și elaboreze propriile chestionare care să acopere diferențele esențiale dintre practicile acestor organizații.[35]

Dimensiunile găsite descriu cultura unei organizații, însă ele nu au un caracter normativ: nici o poziție pe una sau alta dintre cele șase dimensiuni nu e intrinsec bună sau rea. În cartea lui Peters și Waterman *În căutarea excelenței* sunt prezentate ca normă opt condiții pentru excelență. Cartea lor sugera că există o cale de urmat pentru a dobândi excelența. Rezultatele studiului IRIC dezmint acest lucru. Ce e bun sau rău depinde în fiecare caz de direcția în care vrea să se îndrepte organizația, iar o trăsătură culturală avantajoasă pentru un anumit scop e inevitabil un obstacol pentru un altul. Etichetarea pozițiilor de pe scara dimensiunilor ca mai mult sau mai puțin dezirabilă este o chestiune de alegere strategică, și va diferi de la o organizație la alta. De exemplu, accentul pus pe orientarea spre consumator (un mai mare pragmatism în dimensiunea 6) e deosebit de relevant pentru organizațiile din sfera serviciilor și din producția la comandă de înaltă calitate, dar se poate dovedi inutil sau chiar dăunător pentru producția de serie pe o piață cu prețuri concurențiale.

Am vorbit în acest capitol despre controversa: o organizație *este* sau *are* o cultură? Pe baza proiectului de cercetare IRIC, sugerăm că practicile sunt trăsături pe care o organizație le *are*. Din cauza rolului important jucat de practici în culturile organizaționale, putem considera că acestea din urmă sunt *oarecum* controlabile. Am văzut că e extrem de greu, dacă nu imposibil, să schimbi valorile colective ale adulților în direcția dorită, dar practicile colective depind de caracteristici organizaționale cum sunt structurile și sistemele, și pot fi influențate, într-un mod mai mult sau mai puțin previzibil, modificând aceste caracteristici organizaționale. Uneori organizațiile sunt comparate cu animalele; astfel, HGBV ar putea fi privit ca un elefant (lent, masiv, încrezător în sine), iar terminalul SAS pentru pasageri ca o barză (grijulie, pe care te poți bizui și care te duce la destinație). Metafora din regnul animal sugerează limitele între care poate fi modificată configurația; un elefant nu poate fi dresat să devină cal de curse, cu atât mai puțin barză.

Schimbările practicilor reprezintă limitele libertății de influențare a acestor ansambluri, genul de lucruri pe care animalele le pot învăța fără să-și piardă esența. Întrucât sunt ansambluri, e nevoie de o conducere integratoare și mobilizatoare pentru a da un înțeles acestor schimbări structurale și de

sistem în ochii celor implicaţi. Rezultatul ar trebui să fie un tipar cultural nou şi coerent, cum s-a văzut în cazul SAS.

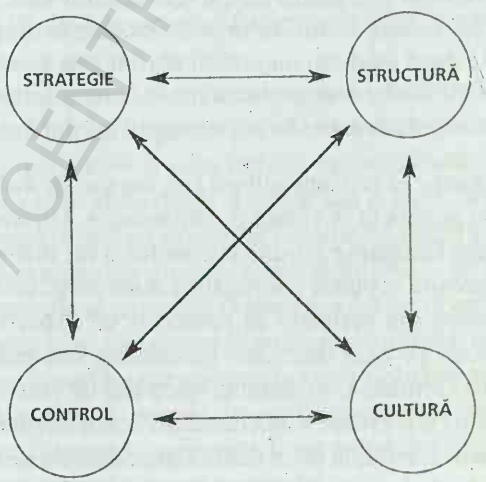
Gestionarea culturilor organizaţionale

În anii '80, când Geert încerca să-i convingă pe managerii superiori să participe la proiectul de cercetare privind culturile organizaţionale, el spunea: „Cultura organizaţională reprezintă capitalul psihologic al organizaţiei, care determină capitalul ei material de peste cinci ani." Elementul crucial, credem noi acum, nu este cultura organizaţională în sine, ci ceea ce face cu ea managementul (superior). Trebuie păstrat echilibrul între patru aspecte (figura 10.2).[36]

Performanţele unei organizaţii trebuie măsurate în raport cu obiectivele ei, iar rolul managementului superior este să traducă obiectivele în strategii – chiar şi dacă tot ce rezultă e o strategie *laissez-faire*. *Strategiile* sunt aplicate prin intermediul *structurii* şi sistemului de *control* existente, rezultatul lor e modificat de *cultura* organizaţiei, iar toate aceste patru elemente se influenţează reciproc.

Proiectul IRIC a arătat că atunci când studiile cantitative ale culturilor organizaţionale nu sunt folosite ca trucuri izolate, ci sunt integrate într-o abordare mai largă, ele sunt atât realizabile, cât şi utile. Într-o lume a datelor brute şi a bilanţurilor, punctajele fac vizibile diferenţele dintre culturile organizaţionale, iar, devenind vizibile, ele intră în lista de priorităţi a managementului.

Figura 10.2. Relaţiile dintre strategie, structură, control şi cultură



BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

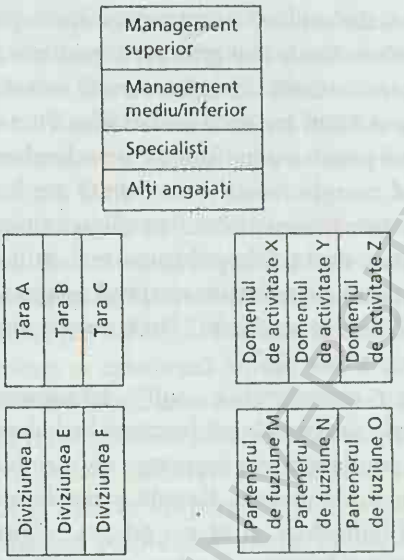
Folosirea practică a unui asemenea studiu pentru manageri şi membrii organizațiilor, ca şi pentru consultanți, presupune:

- Identificarea subculturilor din organizație. Extinderea proiectului IRIC la compania de asigurări a demonstrat importanța acestui lucru. După cum arată figura 10.3, organizațiile pot fi divizate din punct de vedere cultural în funcție de nivelurile ierarhice: management superior, management mediu şi inferior, specialişti şi alți angajați (din birouri sau ateliere). Alte posibile surse ale divizării culturale interne sunt domeniul de activitate (vânzări, producție, cercetare), diviziunea produs/piață, țara în care operează şi, pentru organizațiile care sunt rezultatul unei fuzionări, foştii parteneri de fuziune. Am întâlnit cazuri în care, la 20 de ani după o fuzionare, urmele culturale ale părților care fuzionaseră erau încă vizibile, sub forma unor cercuri morale uşor diferite (vezi capitolul 1). Nu toate aceste divizări potențiale vor fi la fel de puternice, dar e important ca managerii şi membrii unei organizații complexe să-i cunoască harta culturală – ceea ce, după cum am constatat, nu e întotdeauna cazul.
- Testarea adecvării culturii la strategiile pentru viitor. Constrângerile culturale determină care strategii sunt posibile pentru o organizație şi care nu. De exemplu, dacă o cultură e puternic normativă, o strategie concurențială pentru deservirea clienților are şanse mici de succes.
- În cazul fuzionărilor şi achizițiilor, identificarea posibilelor zone de conflict cultural dintre parteneri. Acesta poate fi un argument pro sau contra fuzionării sau, dacă hotărârea a fost luată, un punct de pornire în integrarea postfuziune, pentru a reduce la minimum pierderile provocate de fricțiuni şi a păstra un capital cultural unic.
- Măsurarea dezvoltării culturilor organizaționale în timp, prin repetarea unei anchete după unul sau mai mulți ani. Acesta va arăta dacă schimbările culturale dorite s-au petrecut într-adevăr şi care au fost efectele culturale ale schimbărilor externe ce au avut loc după studiul precedent.

Ce poți face practic în privința culturii tale organizaționale? Asta depinde în primul rând de poziția ta în şi față de organizație. Un studiu clasic al lui Eberhard Witte din Germania a ajuns la concluzia că, în organizații, inovațiile de succes necesită acțiunea conjugată a două părți: un *Machtpromotor* şi un *Fachpromotor* (un deținător al puterii şi un expert).[37] Modelul lui Witte a fost elaborat pe baza unor date germane şi s-ar putea să fie valabil doar pentru țări ca Germania, cu distanță mică față de putere (accesibilitatea deținătorilor puterii) şi o evitare a incertitudinii destul de puternică (încredere în experți). Cu toate acestea, în orice cultură națională are sens distincția între cele două roluri. Ambele sunt cruciale pentru inovațiile culturale. Susținerea

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 10.3
Posibile subdiviziuni ale unei culturi organizaționale



unui deținător al puterii – de preferință un om cu oarecare carismă, nu un simplu administrator – e indispensabilă, dar și expertiza pentru stabilirea diagnosticului corect și alegerea terapiei potrivite sunt indispensabile. Studiul lui Witte sugerează că, cel puțin în Germania, *Machtpromotor* și *Fachpromotor* trebuie să fie două persoane diferite; încercarea de a îmbina cele două roluri îl compromite pe unul din ele.

Fachpromotor-ul trebuie să pună diagnosticul pentru stadiul de moment al culturii și subculturilor organizației. E riscant să presupunem că știm harta actuală a organizației și cum trebuie ea modificată. La vârf, organizațiile pot arăta cu totul altfel decât la mijloc sau la bază, unde se desfășoară munca propriu-zisă. Când au prezentat rezultatele interviurilor și anchetei membrilor managementului unității, cercetătorii IRIC i-au invitat pe manageri să aprecieze unde se plasează organizația lor pe diversele dimensiuni, înainte de a le arăta cum răspunseseră angajații la întrebările din chestionar. Unii manageri au dovedit o perspicacitate surprinzătoare și au intuit corect, însă alții au fost departe de adevăr. La aceștia din urmă, confundarea dorințelor cu realitatea și temerile nefondate le-au influențat adesea răspunsurile. Prin urmare, un diagnostic corect e esențial.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Având un diagnostic temeinic, *Machtpromotor*-ul trebuie apoi să integreze considerațiile culturale în *strategia* organizației. Care sunt punctele forte și punctele slabe ale hărții culturale actuale? Pot fi mai bine exploatate punctele forte, iar punctele slabe ocolite? Poate supraviețui organizația având cultura actuală? Cântăresc beneficiile mai greu decât costurile (care sunt întotdeauna mai mari decât se anticipează)? Există resursele materiale și umane necesare pentru modificarea culturii? Iar, dacă s-a hotărât că trebuie schimbată cultura, ce măsuri se vor lua pentru a pune în aplicare schimbarea? Își dă oare seama *Machtpromotor*-ul ce rol crucial și de durată are în acest proces? Îi vor acorda superiorii, directorii sau băncile suficient timp pentru a duce la bun sfârșit procesul (care durează întotdeauna mai mult decât ne închipuim)? Poate obține din partea organizației sprijinul pentru schimbările necesare? Cine îl va susține? Cine se va opune? Pot fi aceștia din urmă evitați sau puși în imposibilitate de a face rău?

Deși cultura e o caracteristică „*soft*", schimbarea ei necesită măsuri „*hard*". *Schimbările structurale* pot însemna închiderea unor departamente, înființarea altora, contopirea sau separarea unor activități ori mutarea în alt loc a unor oameni și/sau grupuri. Regula generală este că, atunci când oamenii sunt mutați individual, ei se vor adapta culturii din noul mediu, iar atunci când sunt mutați în grup vor aduce cu ei cultura lor de grup. Ca parte a culturii lor, oamenii din grup au creat căi de interacțiune foarte stabile și greu de schimbat. Modificarea lor presupune renegocierea tuturor relațiilor interpersonale, însă, dacă noi sarcini sau un nou mediu impun o asemenea renegociere, există șanse ca aspectele nedorite ale vechii culturi să dispară.

Schimbările de proces înseamnă aplicarea unor noi proceduri, eliminarea unor norme și stabilirea altora, introducerea sau oprirea automatizării și scurt-circuitarea comunicării sau introducerea unor căi noi de comunicare.

Un combinat chimic intenționa să se mute pe piața mai profitabilă a produselor chimice la comandă. Compania a avut succes numai după ce a renunțat la obișnuitele facturi detaliate și le-am înlocuit cu cecuri la livrare și în momentul satisfacerii clientului.

Procesele pot fi controlate pe baza rezultatelor sau prin datele de intrare. Dacă e posibilă, prima soluție este mai eficientă. Mai ales în sectorul de stat, activitățile ale căror rezultate pot fi clar definite sunt deseori controlate prin datele de intrare, din motive de buget tradiționale.

Schimbările de personal presupun politici noi de angajare și promovare. Trebuie recunoscut rolul de triere al departamentului de resurse umane. În mod inconștient, managerii de resurse umane mențin pentru organizație modele de eroi care într-o nouă cultură trebuie revizuite. Ar putea eroul să fie o eroină? Poate fi promovat un bărbat cu cercel în ureche? Programele

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de formare, adeseori primul lucru la care se gândesc managerii când vor să schimbe culturile, sunt eficiente numai după ce necesitatea reconversiei profesionale a fost stabilită prin schimbări structurale, de proces şi de personal (ca în cazul SAS). Fără sprijinul unor schimbări *hard*, programele de formare rămân de obicei promisiuni formale şi sunt bani aruncaţi pe fereastră. În general, ar trebui să fim circumspecţi când ni se spune să instruim *pe altcineva.* Instruirea e eficientă numai dacă cel instruit vrea să fie instruit.

În încercările de schimbare a culturii, noilor simboluri li se acordă deseori multă atenţie. Ele sunt vizibile: noi nume, logouri, uniforme, sloganuri şi portrete pe pereţi – tot ce ţine de zona la modă a *identităţii corporatiste.* Dar simbolurile sunt doar nivelul superficial al culturii. Fără sprijinul unor schimbări fundamentale, la nivelurile mai adânci ale eroilor, ritualurilor şi valorilor liderilor principali, simbolurile noi nu înseamnă decât mult tam-tam, ale cărui efecte se epuizează rapid.

Între acestea se numără formularea *valorilor corporatiste*, ceea ce, începând cu anii '90, a devenit o marotă pentru multe corporaţii internaţionale. În acest caz, cuvântul *valori* înseamnă cu totul altceva decât în definiţia noastră din capitolul 1. Valorile corporatiste sunt enunţuri scrise ale unor principii de comportament corporatist; ele ţin de ideologie şi nu se întemeiază empiric pe sentimentele şi preferinţele oamenilor. Noi credem că cele mai multe enunţuri ale valorilor corporatiste nu sunt decât dorinţe luate drept realitate, care corespund hobby-urilor unuia sau mai multor directori executivi. Culturile corporatiste sunt puse în mişcare nu de ceea ce spun sau scriu directorii executivi, ci de ceea ce sunt şi fac ele. Între valorile corporatiste ale infamului concern Enron, cu sediul în Statele Unite, care a dat faliment în 2001, se numărau *profesionalismul* şi *integritatea*. Dacă nu sunt confirmate de comportamentul corporatist şi nu sunt menţinute prin sancţiuni împotriva celor care nu le respectă, valorile corporatiste preţuiesc mai puţin decât hârtia pe care au fost scrise. Ipocrizia e mai rea decât tăcerea.[38]

Schimbarea culturii într-o organizaţie cere perseverenţă şi atenţie susţinută din partea *Machtpromotor*-ului. Dacă procesul a început cu o diagnosticare a culturii, este desigur util ca această diagnosticare să fie repetată după ce a trecut suficient timp ca schimbările planificate să poată fi observate. Începe astfel un proces de monitorizare, în care schimbările constatate sunt comparate cu schimbările dorite şi pot fi aplicate corecţii ulterioare. Dacă cultura organizaţională este controlabilă *într-o oarecare măsură*, aşa trebuie procedat.

În tabelul 10.2 sunt prezentaţi pe scurt paşii de urmat în gestionarea culturii, sub forma unei liste de sfaturi practice.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 10.2
Gestionarea culturilor organizaționale

- Este o sarcină a managementului superior și ea nu poate fi delegată.
- Cere deopotrivă autoritate și competență.
- Trebuie să înceapă cu o cartografiere culturală a organizației.
- Presupune alegeri strategice:
    - Se potrivește cultura actuală cu strategia?
    - Dacă nu, poate fi adaptată strategia?
    - Dacă nu, ce schimbare culturală e necesară?
    - E posibilă schimbarea? Avem oamenii cu care s-o facem?
    - Care vor fi costurile în termeni financiari și de atenție acordată de management?
    - Depășesc beneficiile așteptate aceste costuri?
    - Care e intervalul de timp realist pentru schimbări?
    - Dacă există îndoieli, e de preferat să fie schimbată strategia.
    - Subculturi diferite ar putea necesita abordări diferite.
- Creați o rețea de agenți ai schimbării în organizație.
    - Câțiva dintre oamenii-cheie la toate nivelurile.
    - Dacă oamenii-cheie vor începe, ceilalți îi vor urma.
    - Pot fi ocoliți refractarii?
- Plănuiți schimbările structurale necesare.
    - Înființarea sau desființarea unor departamente.
    - Fuzionarea sau despărțirea unor departamente sau sarcini.
    - E nevoie de dislocarea unor grupuri sau oameni?
    - Sunt sarcinile conforme cu aptitudinile?
- Plănuiți schimbările de proces necesare.
    - Eliminarea sau impunerea controalelor.
    - Automatizarea sau eliminarea automatizării.
    - Stabilirea sau ruperea căilor de comunicare.
    - Trebuie înlocuit controlul datelor de intrare cu controlul rezultatelor?
- Revizuiți politicile de personal.
    - Reconsiderați criteriile de angajare.
    - Reconsiderați criteriile de promovare.
    - Este managementul de resurse umane la înălțimea noii sale sarcini?
    - Aveți în vedere rotația activităților.
    - Fiți circumspect în privința planurilor de a-i instrui pe alții.
    - Nevoia de instruire trebuie resimțită de cei care urmează să fie instruiți.
- Continuați monitorizarea dezvoltării culturii organizației.
    - Perseverență, atenție susținută.
    - Diagnosticarea periodică a culturii

BCU IAȘI CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

IV. CONSECINȚE

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

11. Întâlniri interculturale

Elchi [ambasadorul englez] sosise la Teheran cu câteva zile înainte să ajungem și noi acolo, iar recepția dată de el a fost atât de strălucită pe cât se putea aștepta un locțiitor al binecuvântatului nostru Profet din partea unui câine necredincios. [...] Prinților și nobililor li s-a poruncit să-i trimită daruri ambasadorului și s-a emis un ordin general cum că el și suita lui sunt oaspeții Șahului și, sub amenințarea cu pedeapsa mâniei regale, nu trebuie să li se spună nimic neplăcut.
Am putea crede că toate aceste atenții trebuiau să ajungă cu vârf și îndesat pentru ca necredincioșii să se mulțumească cu ce li s-a hărăzit, însă, dimpotrivă, când a fost adusă în discuție eticheta, au apărut nesfârșite piedici. Acest Elchi era cel mai cârcotaș dintre muritori. Mai întâi, în privința așezatului. În ziua audienței la Șah a refuzat să se așeze pe jos și a insistat să i se aducă un scaun; apoi scaunul trebuia pus la o anumită distanță de tron, nu mai departe. În al doilea rând, în privința pantofilor, a ținut morțiș să rămână încălțat și să nu meargă desculț pe podea, ba a refuzat chiar și să-și pună ciorapii noștri din pânză roșie. În al treilea rând, cu pălăria: și-a anunțat intenția să-și scoată pălăria, pentru a face o reverență în fața regelui, deși l-am încredințat că e un gest de mare necuviință să-ți descoperi capul. Apoi în privința îmbrăcămintii s-a iscat o ceartă aprigă: la început i s-a sugerat să-i fie trimise lui și suitei sale haine potrivite, care să le acopere trupul (expus acum mult prea indecent), așa încât să poată apărea în fața regelui, dar el a respins propunerea râzând. A zis că va apărea în fața Șahului Persiei în aceeași ținută pe care o purtase și în fața propriului său suveran.

James Morier, *Aventurile lui Hajji Baba din Ispahan*, 1824

James J. Morier (1780–1849) era european, iar *Aventurile lui Hajji Baba din Ispahan* e o operă de ficțiune. Şi totuşi, Morier ştia despre ce scrie. S-a născut şi a crescut în Turcia otomană, ca fiu al consulului britanic la Constantinopol (azi Istanbul). Mai târziu, a petrecut şapte ani ca diplomat britanic în Persia (Iranul de astăzi). Când *Hajji Baba* a fost tradusă în persană, cititorii au refuzat să creadă că fusese scrisă de un străin. „Prin temperament, Morier era călătorul ideal, delectându-se cu surprinzătoarea preocupare pentru țări şi popoare străine şi fiind înzestrat cu o înțelegere plină de umor care-i dezvăluia mobilurile ce-i însuflețesc pe oameni cu totul diferiți de el", spunea editorul versiunii din 1923 a cărții sale.[1] Desigur, Morier citea şi vorbea în turcă şi persană. Devenise practic multicultural.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Conflict cultural intenționat și neintenționat

Istoria omenirii e constituită din războaie între grupuri culturale. Joseph Campbell (1904–1987), un specialist american în mitologie comparată, constată că, fără excepție, miturile primitive ale popoarelor care nu cunosc scrierea susțin și proslăvesc războiul. În Vechiul Testament, carte sfântă atât pentru iudaism, cât și pentru creștinism, și sursă de inspirație pentru Coranul musulman, există numeroase pasaje precum următorul:

> *Iar în cetățile popoarelor acestora pe care Domnul Dumnezeul tău ți le dă în stăpânire, să nu lași în viață nici un suflet; ci să-i dai blestemului pe Hetei și pe Amorei, pe Cananeei și pe Ferezei, pe Hevei, pe Iebusei și pe Gherghesei, precum ți-a poruncit Domnul Dumnezeu tău.*
>
> Deuteronomul, 20:16–17

Acesta e o chemare la genocid cu binecuvântare religioasă.[2] Porunca a cincea, „Să nu ucizi", din același Vechi Testament, se aplică, desigur, numai membrilor cercului moral. Expansiunea teritorială a tribului propriu prin uciderea altora nu e doar îngăduită, ci pare să fie poruncită de Dumnezeu. Nu numai în țara Vechiului Testament, ci și în multe alte părți ale lumii, conflictele teritoriale care presupun uciderea sau alungarea altor grupuri continuă până în zilele noastre. Numele arab pentru palestinienii din zilele noastre, care își dispută cu israelienii drepturile asupra țării lui Israel, este filistini, același sub care apar strămoșii lor în Vechiul Testament.

Expansiunea teritorială nu e singurul *casus belli* (literal, „motiv de război"). Grupurile umane au găsit multe alte motive pentru a ataca în mod colectiv alte grupuri. Amenințarea din partea unui dușman extern a fost întotdeauna una dintre căile cele mai eficiente de a menține coeziunea internă. În capitolul 6 s-a arătat că „ce e diferit e periculos" este o convingere fundamentală în multe culturi. Rasismul presupune superioritatea înnăscută a unui grup față de altul, și se folosește de această presupunere pentru a justifica folosirea violenței în scopul de a menține această superioritate. Ideologiile totalitariste cum e apartheidul au impus definiții pentru grupurile superioare și inferioare – definiții ce se pot schimba de la o zi la alta. Pesimiștii se întreabă dacă societățile umane pot exista fără dușmani.

Cu excepția unor părți din fosta Iugoslavie, Europa pare să fi ajuns într-o etapă de dezvoltare în care țări ce se luptau între ele într-un trecut nu prea îndepărtat au aderat acum la o uniune supranațională. Pe de altă parte, Africa a devenit scena unui război și a unui genocid pe scară largă, pe care unii le-au comparat cu războaiele mondiale ale foștilor colonizatori.[3] O uniune supranațională africană viabilă pare să fie încă departe.

Deşi procesele culturale sunt strâns legate de tema războiului şi a păcii, nu războiul şi pacea vor fi subiectul principal al acestui capitol. Războiul e „un conflict intenţionat" între grupuri umane, temă prea vastă pentru această carte. Scopul capitolului de faţă este de a analiza *conflictele neintenţionate* care apar adeseori în cursul întâlnirilor interculturale şi care au loc în ciuda faptului că nimeni nu le doreşte şi toţi suferă din cauza lor. Uneori ele au contribuit la izbucnirea războaielor, dar am fi naivi să ne închipuim că toate războaiele ar putea fi evitate dacă am avea o comunicare interculturală mai bună.

Graţie progreselor în tehnologia transporturilor şi a comunicaţiilor, întâlnirile interculturale din lumea modernă au sporit într-un ritm vertiginos. Încurcături, ca aceea cu ambasadorul englez al lui Morier şi curtenii şahului, se petrec astăzi cu turişti obişnuiţi şi localnici, cu profesori şi părinţii imigranţi ai elevilor lor şi cu oameni de afaceri care încearcă să înfiinţeze filiale internaţionale. Neînţelegeri mai subtile decât cele prezentate de Morier, dar cu rădăcini asemănătoare, continuă să joace un rol important în negocierile dintre diplomaţii moderni şi/sau liderii politici. Capacitatea de comunicare interculturală poate contribui la succesul negocierilor, de rezultatul cărora depind soluţiile unor probleme globale cruciale. Evitarea conflictelor culturale neintenţionate va fi tema acestui capitol.

Şocul cultural şi aculturaţia

Întâlnirile interculturale sunt deseori însoţite de procese psihologice şi sociale asemănătoare. Cea mai simplă formă de întâlnire interculturală este aceea dintre un străin şi un mediu cultural nou.

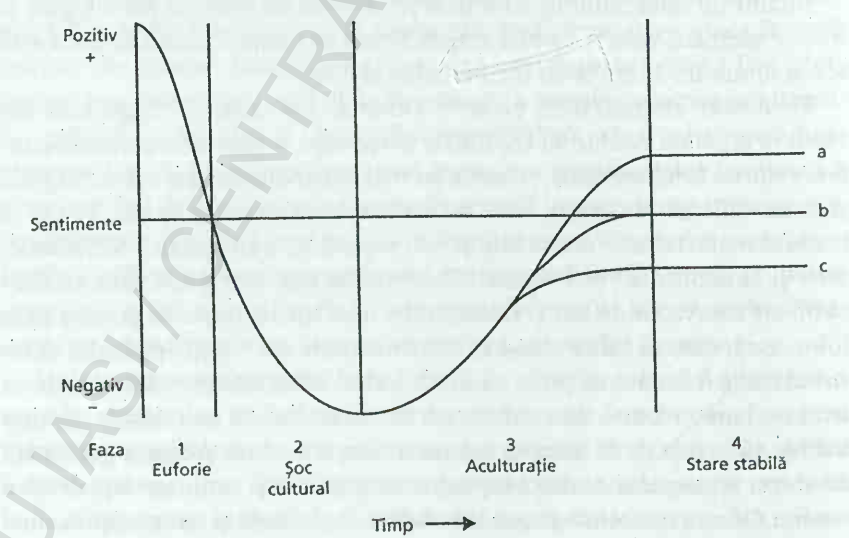
De obicei, străinul trece printr-o formă de *şoc cultural*. După cum am văzut în repetate rânduri în capitolele anterioare, softul nostru mental conţine valorile fundamentale. Acestea au fost dobândite de la o vârstă fragedă şi au devenit atât de firesti, încât nu mai suntem conştienţi de ele. Pe ele se bazează manifestările conştiente şi mai superficiale ale culturii: ritualurile, eroii şi simbolurile (vezi figura 1.2). Străinul neavizat poate face eforturi să înveţe câteva simboluri şi ritualuri din noul mediu (cuvinte pe care să le folosească, cum să salute, când să ofere cadouri), dar e puţin probabil să recunoască, şi cu atât mai puţin să simtă, valorile din stratul profund. Într-un fel, un vizitator într-o ţară străină revine la stadiul de nou-născut, în care trebuie să înveţe de la început cele mai simple lucruri. Aceasta generează de obicei sentimente de descumpănire, neajutorare şi ostilitate faţă de noul mediu. Adesea e afectată şi condiţia fizică. Expatriaţii şi emigranţii au mai multă nevoie de îngrijire medicală decât înainte sau după deplasarea lor.[4]

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Oamenii care locuiesc într-un mediu cultural străin manifestă de-a lungul timpului schimbări de dispoziție care urmează mai mult sau mai puțin strict *curba aculturației* prezentată în figura 11.1. Sentimentele (pozitive sau negative) sunt reprezentate pe axa verticală, iar timpul pe cea orizontală. Faza 1 e o perioadă de *euforie* (de obicei scurtă): luna de miere, emoția de a călători și de a vedea meleaguri noi. Faza 2 e perioada *șocului cultural*, când începe viața reală în noul mediu, așa cum am arătat mai sus. Faza 3, *aculturația*, se instalează când vizitatorul a învățat treptat să funcționeze în noile condiții, a adoptat unele dintre valorile locale, are mai multă încredere în sine și începe să se integreze într-o nouă rețea socială. Faza 4 e starea de spirit *stabilă* dobândită în cele din urmă. Ea ar putea rămâne negativă în comparație cu cea de acasă (4c) – dacă, de pildă, vizitatorul continuă să se simtă străin și discriminat –, ar putea fi la fel de bună ca înainte (4b) – caz în care se poate considera că vizitatorul e adaptat bicultural – sau ar putea fi chiar mai bună (4a). În acest din urmă caz, vizitatorul a devenit „băștinaș" – e mai roman decât romanii.

Scara timpului din figura 11.1 e variabilă; ea pare să se adapteze duratei expatrierii. Cei plecați în misiuni de până la trei luni au semnalat că trec prin fazele de euforie, șoc cultural și aculturație în această perioadă, susținuți

Figura 11.1 Curba aculturației



BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

poate de faptul că vor pleca în curând acasă; cei plecați în misiuni de câțiva ani au semnalat faze de șoc cultural de un an sau mai mult, înainte de a se instala aculturația.

Șocul cultural și simptomele fizice care îl însoțesc pot fi atât de grave, încât misiunea trebuie întreruptă înainte de termen. Destui expatriați din majoritatea companiilor internaționale de afaceri trec prin asemenea experiențe. Au existat cazuri de expatriați care s-au sinucis. Mai mult decât șocul cultural suferit de angajați, cel suferit de soțiile/soții lor pare să fie motivul frecvent al întoarcerii înainte de termen. La urma urmei, pentru expatriat există mediul de lucru care îi oferă continuitate culturală. Soția unui american plecată împreună cu el în misiune în Franța, la Nisa, un adevărat paradis turistic, s-a încuiat în apartament și n-a îndrăznit să mai iasă.

Articole din literatura de management citează adesea procentaje ridicate de expatriați care se întorc înainte de termen. Cercetătoarea olandezo-australiană Anne-Wil Harzing a studiat peste 30 de articole pe această temă, întâlnind afirmații de genul: „Studii empirice pe o perioadă îndelungată arată că eșecul expatriaților e o problemă importantă și persistentă, situându-se între 25 și 40% în țările dezvoltate și ajungând până la 70% în țările în curs de dezvoltare." Încercând să găsească sursele acestor cifre, Harzing a descoperit puține dovezi. Singurul studiu de încredere care includea mai multe țări și naționalități a fost făcut de profesoara canadiană Rosalie Tung, care a arătat că, la sfârșitul anilor '70, înainte ca pregătirea interculturală să devină o practică uzuală, nivelurile medii ale rechemării înainte de termen a expatriaților din companiile japoneze și europene erau mai mici de 10%; pentru companiile americane media era de 10–20%, în cazuri excepționale ajungându-se la 40%. Situația s-a îmbunătățit probabil în anii următori, dacă presupunem că managerii de resurse umane s-au preocupat de această problemă. Mesajul ratei foarte ridicate de eșec al expatriaților sună bine pentru consultanții interculturali care încearcă să vândă cursuri de pregătire pentru expatriați și să se convingă pe ei înșiși și pe alții de importanța muncii lor, dar nu-i decât un mit.[5] Un argument mai bun e faptul că, deși procentual întoarcerea înainte de termen e scăzută, aceasta nu dă de fapt măsura problemei expatrierii: răul provocat de un expatriat incompetent și indiferent care rămâne în post e mult mai mare.

În rândul refugiaților și imigranților există destui care se îmbolnăvesc grav fizic sau psihic, se sinucid sau sunt cuprinși de un dor de casă atât de mare, încât se întorc, mai ales în cursul primului an.

Expatriații și emigranții care și-au încheiat cu succes procesul de aculturație și apoi revin acasă vor suferi un șoc cultural invers, încercând să se

readapteze la vechiul lor mediu cultural. Emigranții care au revenit acasă au uneori senzația că nu-și mai găsesc locul și emigrează din nou, de data asta pentru totdeauna. Expatriații care se mută repetat în medii noi spun că procesul șocului cultural se reia de la început. Evident, șocurile culturale sunt specifice fiecărui mediu. Pentru fiecare nou mediu cultural apare un nou șoc.

Etnocentrism și xenofilie

Există de asemenea tipuri standard de reacții în mediile-gazdă expuse vizitatorilor străini. Oamenii din cultura gazdă care primesc un vizitator dintr-o cultură străină traversează de obicei un ciclu diferit de reacții psihologice. Prima fază este *curiozitatea* – oarecum asemănătoare cu euforia din partea vizitatorului. Dacă vizitatorul rămâne și încearcă să funcționeze în cultura gazdă, se instalează o altă fază: *etnocentrismul*. Gazdele îl vor evalua pe vizitator după standardele culturii lor, iar această evaluare e de regulă nefavorabilă. Vizitatorul va fi prost-crescut, ca ambasadorul englez din Persia; va da impresia că e necivilizat, naiv și/sau prost. Pentru un popor, etnocentrismul e ceea ce pentru individ este egocentrismul: mica ta lume este centrul universului. Dacă vizitatorii străini sosesc doar rareori, gazdele își vor menține probabil etnocentrismul. Dacă sunt expuse în mod regulat la contactul cu vizitatori străini, e posibil ca gazdele să treacă la o a treia fază: *policentrismul*, înțelegerea faptului că tipuri diferite de oameni trebuie judecate după standarde diferite. Unii vor ajunge să-i înțeleagă pe străini după chiar standardele lor. Acesta e începutul bi- sau multiculturalității.[6]

Așa cum am văzut în capitolul 6, culturile care evită incertitudinea se vor împotrivi policentrismului mai mult decât cele care acceptă incertitudinea. În cadrul unei culturi însă, indivizii variază în jurul mediei culturale, așa încât în culturi intolerante e posibil să întâlnim gazde tolerante, și invers. Tendința de a aplica standarde diferite unor tipuri diferite de oameni se poate transforma și în *xenofilie*, convingerea că în cultura străinului totul e mai bun. Unii străini vor fi bucuroși să confirme această convingere. Expatriații au tendința de a idealiza ce-și amintesc de-acasă. Desigur, nici etnocentrismul și nici xenofilia nu sunt o bază sănătoasă pentru cooperarea interculturală.

Întâlniri între grupuri: autostereotipuri și heterostereotipuri

Mai degrabă decât întâlnirile cu vizitatori străini izolați, întâlnirile interculturale dintre grupuri generează sentimente de grup. Contrar impresiei generale, contactul intercultural dintre grupuri *nu* dă naștere automat unei

înțelegeri reciproce. De obicei, el întăreşte identitatea proprie a fiecărui grup. Membrii celuilalt grup nu sunt percepuți ca indivizi, ci într-un mod stereotip: toți chinezii arată la fel, toți scoțienii sunt zgârciți. În comparație cu *heterostereotipurile*, care îi vizează pe membrii celuilalt grup, *autostereotipurile* sunt create în legătură cu membrii propriului grup. Asemenea stereotipuri pot afecta chiar percepția asupra unor evenimente reale: dacă un membru al propriului grup atacă un membru al celuilalt grup, tovarăşii lui sunt convinşi („Am văzut cu ochii mei") că lucrurile s-au petrecut invers.

După cum am văzut în capitolul 4, cea mai mare parte a populației din lume trăieşte în societăți colectiviste, în care oamenii rămân de-a lungul întregii vieți membrii unor grupuri interne închise, care le oferă protecție în schimbul loialității. În asemenea societăți, grupurile cu o moştenire culturală diferită sunt în mai mare măsură grupuri externe decât grupurile propriu-zis externe. În societățile colectiviste, integrarea prin transgresarea frontierelor culturale e mai dificilă decât în societățile individualiste. Aceasta e marea problemă a multor națiuni decolonizate cum sunt cele din Africa, unde granițele naționale au fost moştenite din perioada colonială şi nu respectă liniile de demarcație etnice şi culturale.

Pentru ca o integrare reală să poată avea loc între membrii unor grupuri cultural diferite, e nevoie de medii în care aceşti oameni să se întâlnească şi să se amestece, aflându-se pe picior de egalitate. Cluburile sportive, universitățile, organizațiile de muncă şi armatele pot juca un asemenea rol. În unele culturi etnice de grup apar oameni cu deprinderi specifice, cum ar fi marinarii sau negustorii, iar pe aceste deprinderi se poate baza integrarea lor într-o societate mai vastă.

Limba și umorul

În majoritatea întâlnirilor interculturale părțile au şi limbi materne diferite. De-a lungul istoriei această problemă a fost rezolvată prin folosirea unor limbi pentru comerț, ca malaeziana, swahili sau, tot mai mult, variante ale englezei. *Limbile comerciale* sunt forme hibride ale limbilor originare, iar limba comercială folosită de lumea modernă poate fi considerată o formă a englezei pentru afaceri (*pidgin*). Diferențele de limbă contribuie la formarea unor percepții eronate. Într-un program internațional de pregătire din cadrul companiei IBM, instructorii obişnuiau să evalueze potențialul profesional al participanților. Un studiu ulterior asupra carierelor lor pe o perioadă de opt ani a arătat că instructorii îi supraestimaseră constant pe cursanții a căror limbă maternă era engleza (limba în care se ținuse cursul) şi îi

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRU UNIVERSITAR

subestimaseră pe cei a căror limbă era franceza sau italiana, vorbitorii de germană situându-se undeva pe la mijloc.[7]

Comunicarea în limbi comerciale sau *pidgin* limitează comunicarea la problemele pentru care aceste limbi simplificate au cuvinte. Pentru a ajunge la o înțelegere interculturală mai profundă, partenerul străin trebuie să dobândească limba culturii-gazdă. A trebui să te exprimi într-o altă limbă presupune a învăța să adopți sistemul de referință al altcuiva. E greu de presupus că poți fi bicultural fără a fi și bilingv.[8] Deși cuvintele din care se compune o limbă sunt simboluri – în sensul „diagramei ceapă" (figura 1.2) –, ceea ce înseamnă că aparțin stratului superficial al unei culturi, ele sunt și vehicule prin care se transmite cultura. Mai mult, cuvintele sunt vehicule îndărătnice: modul nostru de a gândi e influențat de categoriile pentru care există cuvinte în limba noastră.[9] Multe cuvinte au migrat din limba lor de origine în alte limbi, pentru că exprimă ceva unic: *algebră*, *management*, *computer*, *apartheid*, *machism*, *perestroika*, *gheișă*, *saună*, *Weltanschauung*, *Weltschmerz*, *karaoke*, *mafia*, *savoir vivre*.

Capacitatea de a te exprima în mai multe limbi diferă de la țară la țară. Locuitorii țărilor mici și bogate, cum sunt elvețienii, belgienii, scandinavii, singaporezii și olandezii, au avantajul contactelor dese cu străinii și al unor sisteme de învățământ bune, prin urmare tind să fie poligloți. Organizațiile lor au un avantaj strategic în contactele interculturale pentru că se găsesc aproape mereu angajați care vorbesc mai multe limbi străine, iar cine vorbește mai mult de o limbă va învăța mai ușor și altele.

În mod paradoxal, a avea ca limbă maternă engleza, limba comercială mondială, e o piedică, nu un avantaj în comunicarea reală cu alte culturi, ceea ce vorbitorii nativi de engleză nu înțeleg întotdeauna. Ei sunt asemeni proverbialului fermier american din Kansas despre care se spune că ar fi zis: „Dacă engleza a fost suficient de bună pentru Isus Cristos, e suficient de bună și pentru mine."[10] Geert a întâlnit odată un muncitor englez care, lucrând lângă granița cu Țara Galilor, i-a spus că a refuzat oferta unei case minunate dincolo de graniță, în Țara Galilor, fiindcă acolo tânărul lui fiu ar fi trebuit să învețe la școală galeza ca a doua limbă. Noi credem că în acest fel a ratat ocazia de a-și educa fiul ca pe un cetățean al lumii.

Limba și cultura nu sunt atât de strâns legate încât împărtășirea unei limbi să însemne și împărtășirea unei culturi, după cum nici o limbă diferită nu implică neapărat valori culturale diferite. În Belgia, unde neerlandeza și franceza sunt cele două limbi naționale dominante (există și o mică zonă locuită de germanofoni), punctajele regiunilor flamandă și valonă pentru cele patru dimensiuni ale studiilor IBM au fost destul de asemănătoare, iar

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

ambele regiuni au avut punctaje apropiate de cele ale Franței și diferite de cele ale Olandei. Acest lucru reflectă istoria Belgiei: clasele de mijloc și superioară obișnuiau să vorbească franceza, indiferent de limba strămoșilor, și să adopte cultura franceză; în clasa de jos din zona flamandă se vorbea neerlandeza, indiferent de limba strămoșilor, dar, după ce oamenii urcau în ierarhia socială, ei se conformau culturii clasei de mijloc. Studiile IBM au inclus o comparație asemănătoare între regiunile germanofone și francofone din Elveția. Aici situația era diferită: în partea germană au rezultat punctaje asemănătoare cu cele din Germania, iar în partea franceză, punctaje asemănătoare cu cele din Franța. Dezvoltarea istorică a Elveției a fost diferită de cea a Belgiei: în Elveția distribuția limbilor a corespuns mai degrabă cantoanelor (provincii independente) decât structurii claselor sociale. Acest lucru ne ajută să înțelegem de ce limba e o temă politică atât de fierbinte în Belgia, dar nu și în Elveția.[11]

Unui om care nu cunoaște limba îi scapă multe dintre subtilitățile unei culturi, și e obligat să rămână oarecum în afară, iar una dintre aceste subtilități e umorul. Ceea ce se consideră a fi comic depinde într-un grad înalt de cultură. Mulți europeni cred că germanii n-au simțul umorului, dar asta nu înseamnă decât că ei au un simț al umorului diferit. Călătorul experimentat știe că în întâlnirile interculturale glumele și ironia sunt tabu, până când nu știi cu certitudine ce înseamnă pentru cultura celuilalt umorul.

Raden Mas Hadjiwibowo, omul de afaceri indonezian a cărui poveste despre vizitele între rude în familiile din Java am prezentat-o în capitolul 4, a făcut o analiză pătrunzătoare a diferenței dintre umorul indonezian și cel olandez. Într-unul din studiile sale de caz el spune:

> *Era o dimineață obișnuită în care aveau la birou o întâlnire neprotocolară. Stăteau cu toții așezați în jurul mesei și și-au dat seama că lipsea un scaun. Markus, unul dintre managerii indonezieni, s-a dus să ia un scaun din biroul alăturat.*
> *Biroul de alături era al unui manager olandez, Frans. Nu se afla acolo, dar nu se supăra dacă împrumutai un scaun de la el; oricum, întreg mobilierul aparținea firmei. Markus tocmai scotea un scaun de-al lui Frans pe ușă când Frans a intrat din partea opusă.*
> *Frans era într-o dispoziție bună. S-a îndreptat spre biroul lui să ia niște documente și se pregătea să iasă. I-a zâmbit prietenos lui Markus, a stat o clipă pe gânduri și i-a zis: „Markus, tu te-ai apucat de furat?" A ieșit apoi fără să aștepte vreun răspuns. Când Frans a revenit în birou după masa de prânz, Markus îl aștepta. Frans a observat că Markus își pusese cravată, lucru neobișnuit. „Markus, dragul meu prieten, cu ce te pot ajuta?", îl întrebă Frans. Markus îl privi înnegurat, se îndreptă în scaun și rosti solemn și hotărât: „Frans, vreau să declar cu această ocazie că eu nu sunt hoț."*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Stupefiat, Frans îl întrebă ce vrea să spună. A fost nevoie de trei sferturi de oră pentru a lămuri neînțelegerea. [12]

În cultura olandeză, în care păstrarea obrazului și statutul nu sunt o mare problemă, „insulta prietenească" e un mod obișnuit de a face glume între prieteni. „Mă, ticălosule" sau „Prostovane", dacă sunt spuse pe tonul care trebuie, exprimă o caldă simpatie. În Indonezia, unde statutul e sacru, iar păstrarea obrazului e imperios necesară, o insultă e întotdeauna luată ca atare. Frans ar fi trebuit să știe acest lucru.

Influența tehnologiilor de comunicare

În mediile de informare se spune adesea că tehnologiile de comunicare cum sunt televiziunea, e-mailul, internetul, telefonia mobilă și softurile sociale vor aduna oamenii din toată lumea într-un sat global, în care diferențele culturale încetează să mai conteze. Această dominație a tehnologiei asupra culturii e însă o iluzie. S-ar putea ca softul mașinilor să poată fi globalizat, dar nu și softul minților care le folosesc.

Comunicarea electronică sporește enorm cantitatea de informație accesibilă utilizatorilor ei, însă nu sporește capacitatea acestora de a absorbi informația și nici nu le schimbă sistemele de valori. Ca utilizatori, procesăm informația conform valorilor noastre. Asemenea părinților noștri, citim ziare și urmărim la televizor programe de la care așteptăm să prezinte punctele de vedere la care ținem și, confruntați cu o ofertă aproape nelimitată de informație electronică, alegem din nou ce ne confirmă ideile preexistente. Experiența internetului ne-a demonstrat că oamenii îl folosesc cu precădere pentru lucruri pe care le-ar face oricum, doar că acum, cu internetul, le fac pesemne mai mult și mai rapid.

Tehnologiile de comunicare fac ca diferențele dintre țări și din interiorul lor să fie și mai vizibile. Urmărind programe TV care arată cum trăiesc alți oameni pe glob, unele grupuri dezavantajate vor dori partea lor din bogăția lumii. Informate despre suferințe și conflicte din alte zone, unele grupuri privilegiate vor dori să-și închidă granițele. Multe guverne autoritare blochează sursele de informații străine. Până și Google, presupus a fi susținătorul informației libere, a restricționat accesul la anumite site-uri în unele țări, în funcție de tabuurile locale.

Pe scurt, tehnologiile de comunicare nu vor reduce prin ele însele nevoia de înțelegere interculturală. În special internetul îi ajută pe extremiști să-și creeze propriul cerc moral, îndepărtat de curentul principal al societății și

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

adesea extrem de ostil ei. Pe de altă parte, dacă sunt folosite înțelept, tehnologiile de comunicare pot ajuta la educația interculturală.

Întâlnirile interculturale în turism

Turismul reprezintă cea mai superficială formă de întâlnire interculturală. Cei care practică turismul de masă pot petrece două săptămâni în Maroc, Bali sau Cancun, fără să afle nimic despre cultura locală. Personalul din țara gazdă care lucrează cu turiștii va învăța ceva mai mult despre cultura acestora, însă imaginea despre felul în care trăiesc turiștii la ei acasă va fi mult distorsionată. Ceea ce se poate prelua de la celălalt grup se află la nivelul simbolurilor (vezi figura 1.2): cuvinte, articole de modă, muzică etc.

Efectele economice ale turismului de masă asupra țărilor-gazdă pot fi favorabile sau nu. Surse tradiționale de venit sunt adesea distruse, iar banii încasați de pe urma turismului sunt preluați de guvern și de investitorii străini, astfel încât s-ar putea ca populația locală să aibă mai mult de suferit decât de câștigat. De asemenea, efectele asupra mediului pot fi dezastruoase. Din multe puncte de vedere, turismul are și avantaje, și dezavantaje.

Turismul poate fi totuși punctul de pornire pentru întâlniri interculturale mai profunde. El pune capăt izolării unor grupuri culturale și demonstrează că există și altfel de oameni, cu alte obiceiuri. Sămânța sădită în mintea unora ar putea da roade mai târziu. Unii turiști încep să învețe limba și istoria țării pe care au vizitat-o și unde vor să revină. Gazdele încep să învețe limbile turiștilor, pentru a-și promova afacerea. Se leagă prietenii surprinzătoare, pe căi surprinzătoare. Grație întâlnirilor interculturale, șansele pe care le oferă turismul cântăresc pesemne mai greu decât dezavantajele.

Întâlnirile interculturale în instituțiile de învățământ

La un institut de limbi străine din Beijing, o profesoară americană a exclamat în clasă: „Fete minunate, vă iubesc!" Conform relatării unui chinez, studentele ei au fost îngrozite. Un profesor italian care preda în Statele Unite se plângea că studenților li s-a cerut să-i evalueze cursul. Nu-i trecea prin minte că studenții ar trebui să judece calitatea unui profesor. Un lector indian la o universitate africană a avut un elev care s-a prezentat la șase săptămâni după începerea cursului, însă a fost nevoit să-l primească, fiindcă acesta era din același sat cu decanul. Întâlnirile interculturale din instituțiile de învățământ pot provoca multă perplexitate.[13]

Majoritatea întâlnirilor interculturale din instituțiile de învățământ sunt de două tipuri: fie între profesorul autohton și studenții străini, imigranți

sau refugiați, fie între profesorii care predau într-o altă țară, angajați ca experți străini sau trimiși ca misionari, și studenții autohtoni. Tiparele de valori diferite existente în cultura din care provine profesorul și în cea din care provine elevul sunt una dintre sursele problemelor. În capitolele 3–7 am prezentat consecințele pentru situația din învățământ ale diferențelor de valori legate de distanța față de putere, individualism, masculinitate, evitarea incertitudinii și orientarea pe termen lung sau scurt. Adesea ele afectează relațiile dintre profesor și elevi, dintre elevi și dintre profesor și părinți.

Deoarece limba e vehiculul predării, ceea ce am spus mai sus legat de rolul limbii în întâlnirile interculturale se aplică în întregime procesului de predare. Șansele ca adaptarea culturală să aibă succes sunt mai mari dacă profesorul urmează să predea în limba elevilor decât dacă elevul trebuie să învețe în limba profesorului, deoarece profesorul are mai mult control asupra procesului didactic decât oricare elev în parte.

Limba în care e predat cursul afectează procesul de învățare. La INSEAD, o școală internațională de afaceri din Franța, Geert a predat același curs pentru cadre de conducere unui grup în franceză, iar altui grup în engleză; ambele grupuri erau compuse din persoane de diverse naționalități. Discutarea unui studiu de caz în franceză genera dezbateri intelectuale pasionante, însă ducea la puține concluzii practice. Când același caz era discutat în engleză, nu trecea mult timp până când cineva să întrebe „Și ce-i cu asta?", iar cursanții încercau să devină mai pragmatici. Ambele grupuri citeau aceleași materiale, în parte scrise de autori francezi și traduse în engleză, în parte invers. Ambelor grupuri le plăceau textele scrise inițial în limba de predare și le catalogau pe cele traduse drept „prolixe, cu un mesaj destul de subțire, care ar putea încăpea într-una sau două pagini". Prin urmare, comentariile grupului cu predare în franceză despre textele traduse din engleză erau identice cu comentariile grupului cu predare în engleză despre textele traduse din franceză. Ceea ce e perceput ca un mesaj într-o limbă nu supraviețuiește automat în urma traducerii. Informațiile sunt mai mult decât simple cuvinte: sunt cuvinte încorporate într-un cadru cultural. Traducerea cultural adecvată este o artă insuficient prețuită.

Dincolo de diferențele de limbă, în timpul întâlnirilor interculturale elevii și profesorii se lovesc de diferențe în privința capacităților cognitive. „Inginerii noștri africani nu gândesc ca inginerii; ei au tendința să abordeze simptomele, în loc să privească echipamentul ca pe un sistem", spunea un manager formator britanic, fără să fie conștient de propriul său etnocentrism. Studii fundamentale scrise de specialiști în psihologia dezvoltării au arătat că lucrurile pe care le-am învățat sunt determinate de cerințele mediului în

care am crescut. Oamenii vor face bine acele lucruri care sunt importante pentru ei şi pe care au ocazia să le facă des. Aparţinând unei generaţii dinainte de introducerea calculatoarelor de buzunar în şcoli, Geert face mental calcule pentru care nepoţii lui folosesc calculatorul. Aptitudinile de învăţare, inclusiv dezvoltarea memoriei, sunt înrădăcinate în tiparul de ansamblu al unei societăţi. În China, natura grafiei (pentru un om cu studii minime, cel puţin 3 000 de caractere complexe) dezvoltă capacitatea copiilor de a recunoaşte tipare, însă impune şi nevoia de a învăţa pe dinafară.[14]

Problemele interculturale se nasc şi pentru că profesorii expatriaţi aduc cu ei un material irelevant. O prietenă congoleză care studiază la Bruxelles îşi aminteşte că în şcoala primară în Lubumbashi profesoara ei, o călugăriţă belgiană, îi punea pe copii să recite la ora ei de istorie „*Nos ancêtres, les Gaulois*" („Strămoşii noştri galii"). Invitat să predea în China, un lector britanic a reprodus cuvânt cu cuvânt cursul său de comportament organizaţional ţinut în Marea Britanie. Mare parte din ce învaţă studenţii proveniţi din ţările sărace la universităţile din ţările bogate e prea puţin relevant pentru situaţia de la ei de-acasă. Cum să-l intereseze pe un viitor manager al unei companii indiene modelarea matematică a bursei americane? Cunoştinţele care se presupune că asigură succesul unui om într-o ţară industrializată nu sunt neapărat cele care să contribuie la dezvoltarea unei ţări sărace.

În fine, problemele interculturale pot fi provocate de diferenţele instituţionale dintre societăţile din care provin profesorii şi studenţii, diferenţe care generează aşteptări diferite privind procesul de învăţământ şi rolul părţilor implicate. Din ce fel de familii sunt recrutaţi elevii şi profesorii? Sunt sistemele de învăţământ elitiste sau antielitiste? Profesorii americani invitaţi într-o ţară latino-americană pot crede că contribuie la dezvoltarea economică a ţării, când de fapt contribuie doar la perpetuarea privilegiilor elitei. Ce rol joacă în sistemul de învăţământ angajatorii? În Elveţia şi Germania un stagiu de formare în industrie sau în afaceri e o alternativă onorabilă la învăţământul universitar, permiţând ocuparea celor mai înalte poziţii, ceea ce nu se întâmplă însă în majoritatea ţărilor. Ce rol joacă statul şi/sau instituţiile religioase? În unele ţări (Franţa, Rusia) guvernul stabileşte programa până în cele mai mici detalii; în altele, profesorii sunt liberi să şi-o conceapă ei înşişi. În ţări unde există atât şcoli de stat, cât şi şcoli private, sectorul privat poate fi pentru elite (Statele Unite) sau pentru repetenţi (Olanda, Elveţia). De unde provin banii pentru învăţământ? Cât de bine sunt plătiţi profesorii şi care e statutul lor social? În China, prin tradiţie, profesorii se bucură de un mare respect, dar sunt prost plătiţi. În Marea Britanie, statutul social al profesorilor a fost dintotdeauna scăzut; în Germania şi Japonia, înalt.

BOLIAC UNIVERSITY LIBRARY

Minorități, imigranți și refugiați

Ce anume se înțelege prin minorități într-o țară e o chestiune de definiție. Depinde de fapte concrete cum ar fi distribuția populației, situația economică a grupurilor etnice şi intensitatea cu care ele interacționează. Depinde de asemenea de valorile culturale (mai ales de evitarea incertitudinii şi de colectivism, care contribuie la marginalizarea grupurilor) şi de practicile culturale (limbile, identitățile percepute şi atribuite, interpretările date istoriei). Aceste aspecte influențează ideologia majorității, uneori chiar şi pe cea a minorității, precum şi nivelul prejudecăților reciproce şi al discriminării. Problemele minorității sunt întotdeauna şi problemele majorității, adesea în primul rând ale acesteia.

În lume, minoritățile includ o mare diversitate de grupuri, cu un statut extrem de diferit, de la declasați la elita antreprenorială şi/sau academică:

- Populații băştinaşe ale căror teritorii au fost ocupate de imigranți (de pildă amerindienii şi aborigenii din Australia)
- Descendenții imigranților şi refugiaților din motive economice, politice sau etnice (formând în prezent majoritatea în țări ca Statele Unite şi Australia)
- Descendenții forței de muncă importate (ca americanii de culoare, turcii şi mediteraneenii în nord-vestul Europei)
- Băştinaşii din fostele colonii (ca indienii şi pakistanezii în Marea Britanie, magrebienii în Franța)
- Nomazii internaționali (sintii şi rromii – țiganii – în cea mai mare parte a Europei şi parțial peste ocean)

În multe țări situația minorităților e foarte instabilă, din cauza permanentei migrații. În a doua jumătate a secolului XX, numărul celor care şi-au părăsit țara de origine şi s-au stabilit într-un mediu complet diferit a atins cote fără precedent. În toate cazurile, rezultatul a fost că oameni şi familii întregi au aterizat în medii culturale mult diferite de cele în care au fost programați mental, adesea fără nici o pregătire. Ei au trebuit să învețe o nouă limbă, şi mai ales au trebuit să funcționeze într-o nouă cultură.

Hassan Bel Ghazi, un imigrant marocan din Olanda, scria:

Închipuiți-vă: Într-o bună zi te trezești, privești în jur și nu poți să-ți crezi ochilor. [...] Totul e cu susul în jos, și înăuntru, și afară. [...] Încerci să pui lucrurile acolo unde erau înainte, dar, vai – ele sunt cu susul în jos pentru totdeauna. Îți iei un răgaz, privești din nou și-ți vine o idee: „Am să mă așez și eu cu susul în jos, așa cum sunt toate, ca să pot face față." Nu ține. [...] Și lumea nu pricepe de ce nu stai cum trebuie. [15]

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ideologiile politice privind relațiile majoritate–minoritate variază mult. Rasiștii și extrema dreaptă vor să închidă granițele și să expulzeze minoritățile – sau mai rău. Politicile guvernelor civilizate se așază între cei doi poli ai unui spectru continuu. Un pol e *asimilarea*, ceea ce înseamnă că cetățenii minoritari trebuie să devină la fel ca toți ceilalți și să-și piardă nota distinctivă cât mai repede cu putință. Celălalt pol e *integrarea*, ceea ce presupune că minoritarii sunt acceptați ca membri cu drepturi depline ai societății-gazdă și în același timp sunt încurajați să-și păstreze legătura cu rădăcinile și cu identitatea lor colectivă. Paradoxal, politicile de integrare au dus la o adaptare mai bună și mai rapidă a minorităților decât politicile de asimilare.

Imigranții și refugiații au sosit adesea ca expatriați temporar, dar până la urmă s-au stabilit definitiv. Aproape în toate cazurile s-au mutat dintr-o societate mai tradiționalistă, mai colectivistă într-una mai individualistă. Pentru adaptare e nevoie să găsească sprijin la o comunitate de compatrioți în țara în care au emigrat, mai ales dacă sunt necăsătoriți, dar chiar și atunci când vin cu familiile, care oricum reprezintă un grup mai restrâns decât cel cu care erau obișnuiți în țara de baștină. Menținerea comunităților de imigranți corespunde integrării despre care am vorbit mai sus. Din nefericire, politicienii țărilor-gazdă, din perspectiva valorilor lor individualiste, se tem adesea de formarea ghetourilor de imigranți și încearcă să-i disperseze pe străini, crezând în mod fals că adaptarea ar fi astfel accelerată.

Imigranții și refugiații resimt adesea și diferențe în distanța față de putere. Societățile-gazdă sunt de regulă mai egalitare decât țările din care provin imigranții. Pentru aceștia, deosebirile au și părți rele, și părți bune – lipsă de respect pentru cei vârstnici, dar acces mai ușor la autorități și profesori, deși la început imigranții nu prea au încredere în autorități. Diferențele în dimensiunile masculinitate–feminitate, evitarea incertitudinii și permisivitate între imigranți și gazde pot avea de asemenea părți bune și părți rele, iar problemele de adaptare corespunzătoare sunt specifice perechilor de culturi implicate.

Prima generație a familiilor de imigranți trăiește dileme standard. La serviciu, în magazine, în instituții publice, de obicei și la școală, interacționează cu localnicii, învață câteva practici locale și se confruntă cu valorile locale. Acasă încearcă să mențină practicile, valorile și tiparele de relații din țara de baștină. Sunt oameni aflați la granița dintre două lumi, și pendulează zilnic de la una la alta.

Efectul acestei poziții marginale diferă în funcție de generație și de gen. Este puțin probabil ca imigranții adulți să înlocuiască valorile țării de baștină cu cele ale țării-gazdă; în cel mai bun caz fac mici adaptări. *Tatăl* încearcă să-și mențină acasă autoritatea tradițională, dar la serviciu statutul său e adesea inferior. Imigranții încep să lucreze, ocupând slujbe pe care nimeni nu le vrea. Familia știe asta, iar el își pierde „obrazul" față de rude. Dacă e șomer, lucrurile stau și mai rău. El are adesea probleme cu limba locală, ceea ce îl face să se simtă ridicol. Uneori e analfabet chiar și în limba maternă. Trebuie să ceară ajutorul copiilor lui sau asistenților sociali pentru a completa formulare sau în relațiile cu autoritățile. Adesea e discriminat de angajatori, poliție, autorități și vecini.

În unele culturi de imigranți, *mama* e practic prizonieră acasă, nu iese când tatăl e plecat la muncă. În aceste cazuri, ea nu are legături cu societatea-gazdă, nu învață limba și rămâne complet dependentă de soț și copii. În alte cazuri, și mama are o slujbă. Ea poate fi principalul susținător al familiei, situație înjositoare pentru tată. Ea întâlnește alți bărbați, iar soțul o poate bănui de infidelitate. Uneori căsnicia se destramă. Dar nu există cale de întoarcere. Imigranții care s-au întors acasă descoperă adesea că nu-și mai găsesc locul, și emigrează din nou.

A doua generație, copiii născuți în noua țară sau sosiți acolo de mici, dobândesc programe mentale contradictorii din partea familiei și din partea școlii și comunității locale. Valorile lor reflectă parțial cultura părinților, și parțial pe cea a noii țări, cu variații mari între indivizi, grupuri și țări-gazdă.[16] *Băieții* suferă cel mai mult din cauza marginalității. Unii reușesc remarcabil de bine și, beneficiind de condiții de învățământ mai bune, ajung să exercite profesiuni calificate și de înaltă specializare. Alții, scăpând de sub autoritatea părinților, renunță la școală și își găsesc protecție colectivistă la găștile de cartier; ei riscă să devină noii declasați din societatea-gazdă. *Fetele* se adaptează adesea mai ușor, deși părinții își fac mai multe griji în privința lor. La școală sunt confruntate cu o egalitate între sexe inexistentă în societatea din care provin. Uneori părinții se grăbesc să le pună la adăpost printr-o căsătorie aranjată cu un compatriot.[17]

Multe dintre aceste probleme sunt însă trecătoare; imigranții din a treia generație sunt în mare parte absorbiți în populația țării-gazdă, îi preiau valorile și se deosebesc doar printr-un nume de familie străin și, poate, prin tradiții religioase și familiale distincte. Acest proces de adaptare în trei generații a avut loc și în trecut; o parte tot mai mare a populațiilor din societățile moderne descinde din imigranți.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Depinde în egală măsură de majoritate şi de imigranţi dacă grupurile acestora sunt astfel integrate sau nu reuşesc să se adapteze şi rămân mai departe minorităţi. Reprezentanţi ai societăţii-gazdă care interacţionează frecvent cu minorităţi, imigranţi şi refugiaţi pot face mult pentru a înlesni integrarea lor. Este vorba de angajaţi ai poliţiei, asistenţi sociali, medici, asistente medicale, personal de resurse umane, funcţionari de la ghişeu în instituţiile guvernamentale şi profesori. S-ar putea ca, din motive culturale, imigranţii proveniţi din culturi colectiviste cu o distanţă mare faţă de putere să aibă mai puţină încredere în autorităţi decât localnicii. Pe de altă parte, profesorii, de exemplu, pot profita de respectul conferit de statutul lor în faţa părinţilor elevilor imigranţi. Vor trebui să-i *invite* pe părinţi (mai ales pe taţi) pentru a discuta; distanţa socială percepută de părinţii imigranţi e mult mai mare decât cea cu care sunt obişnuiţi majoritatea profesorilor. Din nefericire, în orice societate-gazdă, mulţi localnici (politicieni, poliţişti, jurnalişti, profesori, vecini) cad victime filozofiilor etnocentriste şi rasiste, agravând problemele de adaptare ale imigranţilor prin manifestări primitive ale evitării incertitudinii – „Ce e diferit e periculos".

Psihologilor care se ocupă de imigranţi şi refugiaţi li se cere o înaltă pregătire profesională. Abordarea problemelor care ţin de sănătate şi handicap diferă mult de la societăţile colectiviste la cele individualiste. Stresul puternic al aculturaţiei îi expune pe imigranţi la riscul tulburărilor psihice, iar metodele de tratament psihiatric elaborate pentru pacienţii ţării-gazdă pot să nu funcţioneze la imigranţi, din motive culturale. Majoritatea ţărilor a căror populaţie constă dintr-un număr mare de imigranţi, cum e Australia, recunosc psihiatria transculturală (şi psihologia clinică transculturală) ca pe un domeniu aparte. Unii psihiatri şi psihologi se specializează în tratarea refugiaţilor politici care suferă de pe urma traumelor provocate de război sau tortură.

Nu doar cetăţenii ţării-gazdă pot fi învinovăţiţi de rasism şi etnocentrism; uneori imigranţii înşişi au manifestări rasiste şi etnocentriste faţă de alţi imigranţi sau faţă de gazde. Dat fiind că trăiesc într-un mediu nefamiliar şi ostil, am putea spune că imigranţii au o scuză bună. Unii ajung la fundamentalisme religioase, în timp ce acasă nu erau deloc religioşi. Fundamentalismul e întâlnit adesea la grupurile marginale din societate, iar aceşti imigranţi sunt noii marginali.

Negocierile interculturale

Negocierile din domeniul politicii sau al afacerilor, fie ele naţionale sau internaţionale, au în comun anumite caracteristici universale:

- Două sau mai multe părți implicate având interese (parțial) opuse
- O nevoie comună de acord din cauza unui avantaj ce ar decurge în urma acestui acord
- Un rezultat inițial nedefinit
- Un mijloc de comunicare între părți
- De ambele părți, o structură decizională și de control prin care negociatorii se află în legătură cu superiorii sau cu cei pe care îi reprezintă

S-au publicat multe cărți despre arta negocierii – e o temă frecvent întâlnită în cursurile de formare. S-au simulat chiar negocieri pe calculator, dar teoriile și modelele informatice se bazează aproape mereu pe presupuneri privind valorile și obiectivele negociatorilor din societățile occidentale, mai ales din Statele Unite. În negocierile internaționale, participanți diferiți pot avea valori și obiective diferite. [18]

Culturile naționale vor influența procesul de negociere pe mai multe căi:

- Distanța față de putere va influența gradul de centralizare al controlului și al structurii decizionale, ca și importanța și statutul negociatorilor.
- Colectivismul va spori nevoia de relații stabile între negociatori. Într-o cultură colectivistă, înlocuirea unui om presupune crearea unei noi relații, ceea ce ia timp. Intermediarii (mijlocitorii) au un rol important în menținerea unor relații viabile care să permită avansarea negocierii.
- Masculinitatea se va lega de nevoia unui comportament care să încurajeze egoul și de simpatia negociatorilor și a superiorilor lor pentru cei puternici, precum și de tendința de a rezolva conflictele printr-o demonstrație de forță. În culturile feminine, conflictele e mai probabil să se rezolve prin compromis și să se caute un consens.
- Evitarea incertitudinii va influența (in)tolerarea ambiguității și (ne)încrederea în partenerii care au un comportament nefamiliar, precum și nevoia de structură și ritual în procedurile negocierii.
- Orientarea pe termen lung va influența stăruința de a atinge obiectivele dorite, chiar și cu prețul unor sacrificii.
- Permisivitatea va influența atmosfera negocierilor și strictețea respectării protocoalelor.

Pentru ca negocierile interculturale să fie eficiente e nevoie de înțelegerea spectrului de valori culturale împărtășite de partenerii din alte țări. E nevoie și de capacități lingvistice și de comunicare, așa încât mesajele transmise celeilalte părți sau celorlalte părți să fie înțelese întocmai. În fine, e nevoie de talent organizatoric pentru a pregăti întâlnirile și dotările necesare, implicând mediatori și interpreți, și pentru a pune la punct comunicațiile externe.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Diplomații cu experiență au dobândit de regulă un *savoir faire* profesional care îi ajută să negocieze cu alți diplomați în chestiuni pentru care sunt împuterniciți să ia singuri o hotărâre. Problema e însă că în teme de importanță reală diplomații sunt în general dirijați de politicieni care au puterea, dar nu și *savoir faire*-ul diplomatic. Politicienii fac adesea afirmații destinate publicului din țara lor, pe care diplomații trebuie să le explice partenerilor externi. Gradul în care diplomații se bucură de libertate de acțiune este el însuși o trăsătură culturală care diferă de la o societate la alta și de la un sistem politic la altul. Posibilitățile moderne de comunicare duc la îngrădirea libertății de acțiune a diplomaților; ambasadorul englez al lui Morier avea multă libertate de acțiune pentru simplul fapt că pe atunci comunicarea cu Anglia dura cel puțin trei luni.

Calitatea întâlnirilor interculturale în negocierile internaționale poate fără îndoială contribui la evitarea unui conflict neintenționat *dacă* participanții sunt la nivelul ierarhic corespunzător deciziilor aflate în joc. De aceea conferințele la vârf sunt atât de importante – acolo se află oamenii care au într-adevăr puterea de a negocia. Problema e că în general ei ajung în acea poziție pentru că au convingeri puternice în conformitate cu valorile naționale ale țării lor, și tocmai din acest motiv le e greu să înțeleagă că alți oameni funcționează după alte programe mentale. Un ministru al afacerilor externe sau un ambasador de încredere care e ascultat de liderul din fruntea ierarhiei *și în același timp* are simț diplomatic este de o importanță inestimabilă pentru țara lui.

Organizațiile internaționale permanente, cum sunt diversele agenții ale Națiunilor Unite, Comisia Europeană și NATO, și-au făurit propriile lor culturi organizaționale care influențează negocierile internaționale din cadrul lor. Chiar mai mult decât în cazul culturii profesionale a diplomaților, aceste culturi organizaționale se plasează la nivelul superficial al practicilor, al simbolurilor comune și al ritualurilor, iar nu la cel al valorilor comune. Excepție fac organizațiile internaționale nonguvernamentale „misionare", cum ar fi Comitetul Internațional al Crucii Roșii, Amnesty International sau Greenpeace.

Prin urmare, comportamentul negociatorilor internaționali este influențat de cultură la trei niveluri: național, profesional și organizațional.

Negocierile de afaceri se deosebesc de cele politice prin faptul că participanții sunt adesea amatori în domeniul negocierii. Specialiștii pot pregăti negocierile, dar, mai ales dacă unul din parteneri aparține unei culturi cu distanță mare față de putere, pentru acordul oficial trebuie aduse persoanele care au puterea și statutul necesare. Negocierile internaționale au devenit o temă

aparte în educația în domeniul afacerilor, aşa încât putem spera că generațiile viitoare de oameni de afaceri vor fi mai bine pregătite. În cele ce urmează vom pleda pentru angajarea unor diplomați ai corporației în companiile multinaționale.

Organizațiile de afaceri multinaționale

Dacă întâlnirile interculturale sunt vechi de când lumea, afacerile multinaționale au apărut odată cu statele organizate. Profesorul Karl Moore şi istoricul David Lewis au prezentat patru cazuri de afaceri multinaționale din zona mediteraneană între 1900 şi 100 î.Cr., încheiate de asirieni, fenicieni, greci şi romani. Istoria nu justifică ideea că un anume tip de capitalism e în mod inevitabil şi pe vecie superior oricărui alt sistem.[19]

Funcționarea organizațiilor de afaceri multinaționale depinde de comunicarea şi cooperarea interculturală. Capitolele 9 şi 10 au făcut legătura între valorile comune şi culturile *naționale*, precum şi între practicile comune şi culturile *organizaționale* (corporatiste). Companiile multinaționale din străinătate se confruntă cu tipare de valori străine, dar practicile lor comune (simbolurile, eroii, ritualurile) păstrează coeziunea organizației.

Valorile fundamentale ale unei organizații de afaceri multinaționale sunt determinate de naționalitatea şi personalitatea fondatorului ei şi ale liderilor importanți care i-au urmat. Companiile multinaționale cu o cultură dominantă a țării de origine au un set mai clar de valori fundamentale şi sunt deci mai uşor de condus decât organizațiile internaționale cărora le lipseşte un sistem de referință comun. În organizațiile de afaceri multinaționale, valorile şi convingerile țării de origine sunt acceptate ca atare şi servesc drept sistem de referință pentru sediul central. Cei care fac legătura între filialele din străinătate şi sediul central trebuie să fie biculturali, fiindcă trebuie să aibă o dublă relație de încredere: cu superiorii şi colegii din cultura țării de origine şi cu subordonații din cultura-gazdă. Două roluri sunt de importanță crucială:

- **Managerul de țară al unității de afaceri:** el este acela care dă raportul către sediul central.
- **Diplomatul corporației:** aparține țării de origine a multinaționalei sau e un localnic care a absorbit cultura corporatistă, a cărui formație profesională poate varia, dar a trăit şi a lucrat în diferite culturi străine. Diplomații corporației sunt esențiali pentru funcționarea structurilor multinaționale, ca persoane de legătură în sediile centrale internaționale, regionale sau naționale, ori ca manageri temporari pentru noi afaceri.[20]

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Alți manageri și membri ai filialelor naționale din străinătate nu trebuie neapărat să fie biculturali. Chiar dacă în mod formal filialele din străinătate adoptă ideile și politicile culturii țării de origine, în interiorul lor vor funcționa conform sistemelor de valori și convingerilor din țara-gazdă.

După cum am arătat, biculturalismul implică bilingvism. Există de regulă o diferență în privința strategiei de coordonare între organizațiile multinaționale americane și cele neamericane. Majoritatea companiilor multinaționale americane pun povara biculturalității pe umerii angajaților autohtoni. Aceștia sunt cei care vorbesc două sau mai multe limbi străine, în timp ce majoritatea americanilor din multinaționale sunt monolingvi. Aceasta se leagă de faptul că directorii executivi americani stau o perioadă relativ scurtă în străinătate, în general doi până la cinci ani într-o țară, și trăiesc adeseori în ghetouri. Instrumentul principal de coordonare constă din politici unificate la scara întregii lumi, care pot fi menținute și dacă se modifică regulat componența personalului internațional, pentru că politicile sunt în mare măsură formalizate. Majoritatea companiilor multinaționale neamericane pun povara biculturalității pe umerii angajaților din țările de origine. Ei vorbesc aproape întotdeauna mai multe limbi străine (poate cu excepția britanicilor, dar chiar și ei se pricep mai bine la limbi străine decât americanii). Perioada standard în care rămân într-o altă țară este de regulă mai lungă, între cinci și cincisprezece ani, sau chiar mai mult, astfel încât directorii executivi expatriați ai companiilor multinaționale neamericane pot „deveni autohtoni" în țara-gazdă; ei se amestecă mai mult cu băștinașii, își duc copiii la școlile locale și trăiesc mai rar în ghetouri. Instrumentul principal de coordonare sunt mai curând acești expatriați decât procedurile formale.[21]

Biculturalitatea e greu de dobândit la o vârstă adultă, iar numărul de eșecuri ar fi și mai mare dacă pentru bunul mers al organizațiilor multinaționale ar fi nevoie de mai mult decât *biculturalitatea legată strict de sarcini*. În ce privește alte aspecte ale vieții – gusturi, hobby-uri, sentimente religioase și relații private –, directorii executivi expatriați ai companiilor multinaționale își pot permite să rămână monoculturali, ceea ce se și întâmplă de regulă.

În capitolul 9 am arătat că modelele implicite de organizații din mințile oamenilor depind în primul rând de combinația dintre distanța față de putere și evitarea incertitudinii. Diferențele în distanța față de putere sunt mai ușor de controlat decât cele în evitarea incertitudinii. În particular, organizațiile al căror sediu central se află în culturi cu distanță mică față de putere se adaptează de obicei cu succes în țări cu distanță mare față de putere. Managerii locali din filiale cu DIP mare pot învăța să adopte un stil de conducere autoritar, chiar dacă șefii lor internaționali au un stil de conducere mai participativ.

Capitolul 3 a început cu povestea şocului cultural suferit de generalul francez Bernadotte după ce a devenit rege al Suediei. Un francez trimis de o firmă franceză de cosmetice ca manager regional de vânzări la Copenhaga i-a povestit lui Geert despre prima lui zi de lucru în biroul din Copenhaga. Şi-a chemat secretara şi i-a dat un ordin la fel cum ar fi făcut-o la Paris. Însă în loc să spună „Oui, Monsieur", cum se aştepta el, daneza l-a privit, a zâmbit şi i-a spus: „De ce vreți asta?"

Rareori țările cu DIP mare au înființat companii multinaționale de anvergură; pentru operațiunile multinaționale e nevoie de un nivel mai mare de încredere decât cel întâlnit de regulă în asemenea țări, iar operațiunile multinaționale nu permit centralizarea autorității de care au nevoie managerii din sediul central din aceste țări pentru a se simți în largul lor.

Diferențele în evitarea incertitudinii reprezintă o problemă serioasă pentru buna funcționare a companiilor multinaționale, indiferent dacă aceasta e slabă sau puternică, deoarece e greu ca organizația să funcționeze dacă regulile diferă de la țară la țară. În culturile cu o slabă evitare a incertitudinii, ca Statele Unite, Marea Britanie sau Suedia, deopotrivă managerii şi nemanagerii se simt stingheriți de sistemele de reguli rigide, mai ales dacă e evident că multe dintre ele nu sunt niciodată respectate. În culturile cu o puternică evitare a incertitudinii, ca în majoritatea țărilor din lumea latină, oamenii se simt la fel de stingheriți fără structura unui sistem de reguli, chiar dacă multe dintre aceste ordine sunt ineficiente şi inaplicabile. La ambele poluri ale evitării incertitudinii sentimentele oamenilor sunt alimentate de nevoi psihologice profunde, legate de controlul asupra agresivității şi de o securitate elementară în fața necunoscutului (vezi capitolul 6).

Organizațiile care se mută în medii culturale nefamiliare sunt adesea nepregătite să facă față unor *reacții negative ale publicului şi autorităților* la ce fac sau vor să facă. Poate că efectul valorilor colective ale unei societăți nu apare nicăieri mai limpede. Aceste valori au fost instituționalizate parțial sub forma legislației (şi a felului cum se aplică ea, care poate diferi mult de ce scrie în lege), a structurilor, programelor şi poziților față de putere ale sindicatelor, precum şi a existenței unor organizații ale celor direct interesați, cum sunt cele ale consumatorilor şi ecologiştilor. Valorile sunt parțial invizibile pentru noul venit, însă devin cât se poate de vizibile în reacțiile presei, hotărârile guvernului sau acțiunile organizate ale grupurilor de interese. Câteva dintre consecințele diferențelor în privința valorilor, prezentate în capitolele 3–8, şi care se leagă de reacțiile mediului local ar fi:

- Existența grupurilor de acțiune civică e mai probabilă în culturi cu DIP mică şi EVI slabă decât în celelalte culturi.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Corporațiile de afaceri vor trebui să fie mai preocupate de informarea publicului în culturi cu DIP mică și EVI slabă decât în celelalte culturi.
- Simpatia publică și legislația favorabile membrilor societății defavorizați economic și social sunt mai probabile în țări cu MAS mică.
- Simpatia publică și strângerea de fonduri guvernamentale și private pentru ajutorarea unor țări slab dezvoltate economic sau în caz de dezastre, oriunde în lume, vor fi mai puternice în țările bogate cu MAS mică decât în țările bogate cu MAS mare.
- Simpatia publică și legislația în favoarea conservării mediului și menținerii calității vieții sunt mai probabile în țări cu DIP și MAS mici.

În lumea afacerilor internaționale există tendința ca avantajele taxelor și tehnologiei să scadă treptat, ceea ce deplasează automat competiția nu numai către factorii economici, ci și către avantajele sau dezavantajele culturale. Cel puțin în privința primelor cinci dimensiuni ale culturilor naționale, orice poziție a unei țări oferă deopotrivă avantaje și dezavantaje competitive potențiale; acestea sunt sintetizate în tabelul 11.1.

Tabelul 11.1
Avantajele competitive ale diferitelor profiluri în competiția internațională

Distanță față de putere (mică)	**Distanță față de putere (mare)**
Acceptarea responsabilității	Disciplină
Evitarea incertitudinii (slabă)	**Evitarea incertitudinii (puternică)**
Inovații fundamentale	Precizie
Colectivism	**Individualism**
Atașamentul angajaților	Mobilitate managerială
Feminitate	**Masculinitate**
Deservire personală	Producție de masă
Producție la comandă	Eficiență
Agricultură	Industrie grea
Hrană	Produse chimice
Biochimie	Combinate chimice
Orientare pe termen scurt	**Orientare pe termen lung**
Adaptare rapidă	Dezvoltarea de noi piețe

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 11.1 ne demonstrează că nici o țară nu e avantajată în toate privințele; punctele forte atrag după sine și puncte slabe. În capitolul 10 am ajuns la o concluzie asemănătoare în privința culturilor organizaționale. Acesta e un argument puternic pentru a include considerațiile culturale în planificarea strategică și în amplasarea activităților în țări, regiuni și unități organizaționale care au trăsăturile culturale necesare pentru a fi competitive în aceste activități.

Coordonarea companiilor multinaționale: structura trebuie să urmeze cultura

Majoritatea corporațiilor multinaționale acoperă o gamă largă de sectoare de afaceri, producție sau piață din mai multe țări. Ele trebuie să creeze o punte atât între culturile naționale, cât și între culturile corporatiste.

Scopul oricărei structuri organizaționale este coordonarea activităților. Aceste activități se desfășoară în unități de afaceri, fiecare unitate fiind implicată într-un singur tip de afacere, într-o singură țară. Planul unei structuri corporatiste se bazează pe trei alegeri, explicite sau implicite, pentru fiecare unitate de afaceri:

- Care dintre intrările și ieșirile unității trebuie coordonată dintr-un alt loc din corporație?
- Unde trebuie să aibă loc coordonarea?
- Cât de strictă sau de laxă trebuie să fie coordonarea?

Corporațiile multinaționale cu un spectru larg de afaceri trebuie să aleagă între o coordonare conform tipului de afacere și una conform criteriilor geografice. Întrebarea-cheie este: ce e mai important pentru succesul operațiunii, *know-how*-ul afacerii sau *know-how*-ul cultural? Soluția clasică e o structură de tip *matrice*, ceea ce înseamnă că fiecare manager al unei unități de afaceri are doi șefi, unul care coordonează acel tip de afacere în toate țările și unul care coordonează toate unitățile de afaceri din țara respectivă. Structurile de tip matrice sunt costisitoare, necesitând adesea o dublare a managementului, iar funcționarea lor poate pune mai multe probleme decât rezolvă. Acestea fiind spuse, e puțin probabil ca un principiu structural unic să se potrivească unei întregi corporații. În unele cazuri ar trebui să domine structura afacerii, în altele ar trebui să aibă prioritate coordonarea geografică. Rezultatul e o structură pestriță care s-ar putea să nu fie frumoasă, dar se conformează nevoilor pieței și culturilor unităților de afaceri. Ea se justifică prin faptul că diversității mediului în care compania funcționează trebuie

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

să-i corespundă o diversitate internă. Varietatea soluțiilor structurale pentru care pledăm nu ține numai de spațiu, ci și de timp: probabil că soluțiile optime se vor schimba în timp, așa încât o rearanjare periodică e perfect logică.

Dezvoltarea companiilor multinaționale: fuziuni internaționale și alte întreprinderi

Fuziunile, achizițiile, societățile mixte și alianțele care transcend granițele naționale au devenit mai frecvente[22], dar ele rămân o sursă de permanente ciocniri interculturale. Adesea, întreprinderile transnaționale s-au dovedit a fi eșecuri spectaculoase. Leyland-Innocenti, Vereinigte Flugzeugwerke-Fokker și apoi DASA-Fokker, Hoogovens-Hoesch și apoi Hoogovens-British Steel, Citroën-Fiat, Renault-Volvo, Daimler-Chrysler și Alitalia-KLM sunt doar câteva dintre exemplele cele mai celebre. Nu încape îndoială că lista va continua să crească atâta timp cât deciziile manageriale asupra întreprinderilor internaționale se bazează doar pe considerente financiare. Ele fac parte dintr-un mare joc al banilor și puterii și sunt privite ca o apărare împotriva unor amenințări (reale sau imaginare) din partea concurenților. Cei ce iau hotărârile rareori își închipuie problemele de funcționare care apar în interiorul organizațiilor hibrid nou formate. Până și în interiorul țărilor asemenea întreprinderi au un palmares dubios, însă peste granițe au și mai puține șanse de reușită. Chiar dacă condițiile culturale par favorabile, integrarea culturală a noii structuri de cooperare trebuie manageriată – nu se petrece de la sine. Pentru integrarea culturală e nevoie de mult timp, multă energie și mulți bani, aspecte neprevăzute de experții financiari care au proiectat întreprinderea.

Pot fi deosebite cinci căi de dezvoltare internațională, în ordinea crescătoare a riscului cultural: (1) startul de la zero [*greenfield start*], (2) alianța strategică internațională, (3) societatea mixtă cu un partener străin, (4) achiziția străină și (5) fuziunea transnațională.

Greenfield start presupune ca o corporație să înființeze o filială în străinătate pornind de la zero, de obicei trimițând un expatriat sau o mică echipă care angajează personal autohton și construiește treptat o sucursală locală. Prin însăși natura lor, companiile tip *greenfield start* se dezvoltă lent, dar riscul lor cultural e limitat. Fondatorii filialei pot selecta cu atenție angajați din țara gazdă care se potrivesc culturii corporației. Cultura filialei devine o combinație de elemente naționale (în principal valori; vezi capitolul 9) și elemente corporatiste (în principal practici; vezi capitolul 10). *Greenfield starts* au un procentaj ridicat de reușită. Corporația IBM, numeroase alte

companii multinaționale mai vechi și firmele internaționale de contabilitate s-au dezvoltat până în anii '80 aproape exclusiv prin *greenfield starts*.

Alianța strategică internațională este o modalitate prudentă de cooperare între parteneri deja existenți. Fără să creeze o nouă întreprindere, partenerii cad de acord să colaboreze pentru anumite produse și/sau piețe în vederea unor beneficii reciproce. Întrucât riscurile se limitează la proiectul în cauză, aceasta e o cale sigură de cunoaștere reciprocă; nu intră în joc existența nici uneia din cele două părți. Colaborarea poate continua printr-o societate mixtă sau o fuziune, dar atunci partenerii trebuie să cunoască suficient de bine cultura celuilalt pentru a-și da seama de capcanele culturale.

Societatea mixtă cu un partener străin creează o nouă afacere prin cumularea resurselor a doi sau mai mulți parteneri fondatori. Întreprinderea poate începe ca *greenfield start* sau partenerul local poate să-și transfere în masă o parte dintre angajați în această întreprindere. În această a doua situație, partenerul local își transferă desigur și o parte din cultură. Riscul cultural al societăților mixte poate fi controlat prin acorduri clare care să stipuleze ce resurse furnizează fiecare partener, inclusiv ce parte a conducerii. Societățile mixte în care unul din parteneri asigură întreaga conducere au șanse mai mari de reușită decât cele a căror responsabilitate managerială e împărțită între parteneri. Societățile mixte străine pot dezvolta trăsături culturale noi și creatoare, bazate pe sinergia elementelor partenerilor care le-au înființat. Ele sunt o cale mai puțin riscantă de a pătrunde într-o țară și pe o piață necunoscute. De multe ori, în cele din urmă unul din parteneri cumpără partea celuilalt.

În cazul *achiziției străine* o companie locală este cumpărată în întregime de o corporație străină. Compania astfel dobândită își are propria istorie și propria cultură organizațională; în plus, ea reprezintă o cultură națională diferită de cultura națională a corporației care a achiziționat-o. Achizițiile străine sunt o modalitate rapidă de dezvoltare, dar riscul lor cultural e mare. Pentru a face o analogie cu viața de familie (se fac deseori asemenea analogii în descrierea relațiilor dintre părțile corporațiilor), față de *greenfield starts*, achizițiile străine sunt ceea ce e creșterea unui copil vitreg adoptat la pubertate față de creșterea propriului tău copil. Pentru a depăși dificultățile în integrarea noului membru, o soluție este să fie ținut la distanță – adică să nu fie propriu-zis integrat, ci să fie tratat ca o investiție de portofoliu. De obicei însă, nu acesta e motivul pentru care a fost cumpărată compania străină. Când integrarea e imperios necesară, ciocnirile culturale sunt rezolvate adesea prin forță brută: oamenii-cheie sunt înlocuiți de angajați ai corporației. În alte cazuri, oamenii-cheie nu așteaptă să se întâmple acest lucru

şi pleacă de bunăvoie. Deseori achiziţiile străine duc la distrugerea capitalului uman, care atrage cu sine în cele din urmă şi distrugerea capitalului financiar – lucru valabil şi pentru achiziţiile din aceeaşi ţară, dar în străinătate riscul cultural este şi mai mare. E de dorit ca achiziţiile străine (şi cele din aceeaşi ţară) să fie precedate de o analiză a culturilor corporaţiei şi a candidatului pentru achiziţie. Dacă se hotărăşte achiziţionarea, această analiză de compatibilitate poate fi folosită ca bază a unui plan de management cultural.

Fuziunea transnaţională ridică toate problemele achiziţiei străine, plus complicaţia derivând din faptul că puterea trebuie împărţită. Problemele culturale nu mai pot fi rezolvate prin luarea unor decizii unilaterale. Fuziunile transnaţionale sunt deci extrem de riscante.[23] Chiar mai mult decât în cazul achiziţiei străine, hotărârea de fuzionare trebuie să ţină cont de analiza culturii corporaţiei şi a celei naţionale. Dacă fuziunea s-a încheiat, o asemenea analiză poate sta la baza unui plan de integrare culturală, care necesită sprijinul permanent şi activ al unui *Machtpromotor* (vezi capitolul 10), probabil directorul executiv.

Două cazuri clasice de fuziuni transnaţionale reuşite sunt Royal Dutch Shell (datând din 1907) şi Unilever (datând din 1930), ambele rezultatul unor fuziuni anglo-olandeze. Ele prezintă câteva trăsături comune: ţara mai mică deţine majoritatea acţiunilor, au fost menţinute *două* sedii centrale pentru a nu se crea impresia că societatea e condusă dintr-o singură ţară,[24] în timpul fazei de integrare a existat o conducere puternică şi carismatică, a existat o ameninţare externă care i-a făcut pe parteneri să rămână uniţi pentru a supravieţui, iar guvernele nu s-au amestecat în afacere.

Un proiect internaţional de mare vizibilitate care e o combinaţie dintre alianţă strategică şi societate mixtă este consorţiul Airbus, cu sediul la Toulouse, în Franţa. Airbus a devenit unul din cei doi cei mai mari producători de avioane din lume. Părţile componente ale avioanelor sunt produse de companii din Marea Britanie, Germania şi Spania, iar apoi sunt transportate la Toulouse, unde sunt asamblate avioanele.

Marketingul internaţional, publicitatea şi comportamentul consumatorului

Cultura e de multe ori decelabilă în proiectarea şi calitatea unor produse şi în prezentarea unor servicii. Un exemplu este diferenţa dintre proiectarea carlingii avioanelor de pasageri Airbus (european, în principal francez şi german) şi Boeing (american). Airbusul a fost proiectat să zboare cu un minimum de intervenţii din partea pilotului, în timp ce pilotarea Boeingului

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

implică mai multă libertate de acțiune.[25] Airbusul e produsul unei culturi care evită incertitudinea, în timp ce Boeingul respectă nevoia pilotului de a se simți stăpân pe situație.

În 1983, profesorul Theodore Levitt de la Universitatea Harvard a publicat un articol intitulat „Globalizarea piețelor", în care prezicea că tehnologia și modernitatea vor duce la o convergență la scară mondială a nevoilor și dorințelor consumatorilor. Aceasta ar fi urmat să permită companiilor globale să creeze mărci standard, cu programe de marketing și publicitate universale. În anii '90, tot mai multe voci din literatura de marketing își exprimau îndoieli în legătură cu această convergență și apelau la indicii culturali ai lui Geert pentru a explica diferențele culturale persistente.[26] În capitolele 4–8 am adus numeroase dovezi privind corelațiile semnificative dintre datele legate de comportamentul consumatorului și indicii dimensiunilor culturale, dovezi bazate mai ales pe studiile Mariekei de Mooij. Analizând comportamentul național al consumatorului de-a lungul timpului, de Mooij arăta că, contrar previziunii lui Levitt, tiparele de cumpărare și consum din țările bogate în anii '80 și '90 au fost deopotrivă convergente și divergente.

Bogăția aduce cu sine mai multe posibilități de a alege între produse și servicii, iar alegerile consumatorilor reflectă influențe psihologice și sociale. De Mooij scrie:

> *Deciziile în privința consumului pot fi determinate de nevoi funcționale sau sociale. Îmbrăcămintea satisface o nevoie funcțională, moda satisface o nevoie socială. Unele produse de îngrijire personală satisfac nevoi funcționale, altele satisfac nevoi sociale. O casă răspunde unei nevoi funcționale, un cămin uneia sociale. Cultura influențează tipul de casă în care locuiesc oamenii, felul în care se raportează la căminul lor și în care îl îngrijesc. O mașină poate satisface o nevoie funcțională, dar, pentru mulți, tipul de mașină satisface o nevoie socială. Nevoile sociale sunt legate de cultură.*[27]

Analiza lui De Mooij asupra dezvoltării pieței de automobile în 15 țări europene arată că numărul de mașini la mia de locuitori a depins din ce în ce mai puțin de venit: în 1969 el era puternic corelat cu avuția națională, ceea ce nu mai era valabil în 1994. Acest fapt ar putea fi interpretat ca un semn de *convergență*. Preferința pentru mașini noi față de cele de ocazie din ambele perioade nu a depins însă de bogăție, ci doar de evitarea incertitudinii: în culturile care tolerează incertitudinea, oamenii au continuat să cumpere mai mult mașini de ocazie, fără să existe o convergență între țări. În 1970, deținerea a două mașini într-o familie era corelată cu avuția națională, dar în 1997 era corelată doar cu masculinitatea. În culturile masculine,

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

soțul și soția voiau să aibă fiecare propria sa mașină; în culturile feminine cu același nivel de venit se întâmpla mai des ca ei să împartă aceeași mașină. Din acest punct de vedere a existat *o divergență* între țări.[28]

Dintre indicii culturali, EVI și MAS se opun cel mai mult convergenței: EVI este în cele mai multe cazuri independent de bogăție, iar MAS este complet independent. Evitarea incertitudinii explică diferențele în privința nevoii de puritate și de cunoștințele unui expert; dimensiunea masculinitatea–feminitate „explică diferențele în privința nevoii de succes ca o componentă a statutului, care se reflectă în atracția diferită de la o țară la alta față de produsele ce conferă statut. Ea explică și rolurile bărbaților și femeilor în cumpărare și în deciziile din familie"[29]. Aceste diferențe sunt adesea ignorate de specialiștii în marketing cu orientare globală, care presupun că propriile lor alegeri legate de aceste dimensiuni sunt universal valabile.

Literatura despre *publicitate* din anii '90 a subliniat tot mai mult nevoia de diferențiere culturală. Pe baza a 3 400 de spoturi publicitare transmise la televiziune în 11 țări, de Mooij a identificat stiluri specifice de publicitate în funcție de țară, legate de teme culturale. De exemplu, imagini cu o singură persoană apar rareori în culturile colectiviste (dacă nimeni nu vrea să se alăture acestei persoane, înseamnă că produsul e prost!). Discuțiile dintre mamă și fiice sunt o temă pentru spoturile publicitare atât în culturile cu distanță mare față de putere, cât și în cele cu distanță mică, dar în culturile cu DIP mare mamele își sfătuiesc fiicele, iar în cele cu DIP mic, fiicele își sfătuiesc mamele.[30]

Același brand global poate face apel la diferite teme culturale în diferite țări. Publicitatea, mai ales cea de la televiziune, e îndreptată spre motivația interioară a cumpărătorilor potențiali. Reclamele TV pot fi privite ca echivalente moderne ale miturilor și basmelor din generațiile trecute, povestite și repovestite pentru că se armonizează cu softul mental al oamenilor – și, în ciuda previziunii profesorului Levitt, aceste minți nu au fost și nu vor fi globalizate.[31]

În întreaga lume, comunitățile de imigranți și-au creat propriile piețe, mai ales în industria alimentară. Hrana are puternice legături simbolice cu tradițiile și cu identitatea de grup, iar imigranții – mai ales cei proveniți din culturi colectiviste care evită incertitudinea – vor să păstreze aceste legături.

O altă diferențiere culturală, chiar și la firmele cu marketing globalizat, e produsă de rolul intermediar al departamentului local de vânzări, care traduce pentru consumatorii locali (uneori cuvânt cu cuvânt) mesajul marketingului.[32] De exemplu, modul mai mult sau mai puțin direct în care se poate adresa un vânzător depinde foarte mult de cultură. Metodele de conducere

şi retribuire a celor de la vânzări trebuie să se bazeze pe valori culturale (ale lor şi ale consumatorilor) şi pe caracteristicile industriei în speță. Concepțiile legate de etica în afaceri a personalului de la vânzări diferă mult de la o cultură la alta; ele sunt o expresie directă a unora dintre valorile implicate în indicii culturali.

Piețele pentru servicii susțin globalizarea încă mai puțin decât piețele de bunuri. Prin însăşi natura lor, serviciile sunt personalizate în funcție de client. Companiile internaționale din domeniul serviciilor lasă de regulă multă libertate în marketing managementului local.

Oricine călătoreşte într-o nouă țară se simte derutat în relațiile cu personalul din servicii: când, cum şi cât să dea bacşiş. Obiceiurile legate de bacşiş diferă de la o țară la alta; ele reflectă raportul dintre rolul clientului şi al celui care prestează serviciul. Dacă dai bacşiş, le accentuezi inegalitatea (distanță față de putere) şi le încalci independența (colectivism).[33]

Şansele globalizării sunt ceva mai bune pentru *marketingul industrial*, arena de afaceri în care se întâlnesc cumpărătorii şi vânzătorii internaționali. Standardele tehnice sunt cruciale, iar participarea la stabilirea lor e un instrument important al marketingului industrial, în care procesele de negociere descrise anterior devin esențiale.

Politica internațională și organizațiile internaționale

Glen Fisher, un diplomat american ieşit la pensie, a scris o subtilă carte intitulată *Mentalități*, despre rolul culturii în relațiile internaționale. În introducerea la capitolul „Lentila culturală", el scrie:

> *Să lucrezi în domeniul relațiilor internaționale presupune un efort deosebit, pentru că ai de-a face cu tipare de mentalități complet noi. În măsura în care ele pot fi identificate și anticipate pentru anumite grupuri sau chiar națiuni, unele dintre misterele inerente în conducerea afacerilor „externe" se vor dezvălui.*[34]

Diferite mentalități au jucat fără îndoială un rol în istoria națiunilor, de când există pe lume națiuni. Sociologul olandez Cornelis Lammers (1928–2009) a demonstrat acest lucru pe baza unui studiu de caz de la începutul secolului XVIII din Țările de Jos spaniole (Belgia de astăzi). După plecarea stăpânilor spanioli, timp de aproximativ zece ani (1706–1716), teritoriul a fost ocupat parțial de trupe franceze, parțial de trupe britanice şi parțial de trupe olandeze. Din documentele de epocă, Lammers a comparat diferitele regimuri impuse de cele trei națiuni de ocupație. Francezii au încercat să reformeze instituțiile învechite şi să instaureze un stil francez de autoritate centralizată, raționalizată. Englezii şi olandezii au păstrat intactă vechea

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ordine, dar olandezii au încercat să convingă autoritățile locale să înceapă modernizarea, invocând eficiența; englezii au menținut distanța și au încercat să se amestece cât mai puțin în treburile interne.[35] Recunoaștem o distanță mai mare față de putere și evitarea incertitudinii la francezi, opuse atât abordării engleze, cât și celei olandeze, iar, dintre aceste două națiuni, olandezii și-au manifestat feminitatea în încercarea de a guverna prin consens.

Fiecare dintre capitolele 2–6 a raportat o dimensiune a valorilor culturale la *procesele* și/sau *temele* politice naționale. Cele dintâi sunt modurile în care se joacă jocul politic; cele din urmă sunt problemele cărora politicienii țării le acordă prioritate și pe care tind să le apere pe scena internațională. Aceste capitole au arătat că relațiile dintre valori și politică trebuie privite întotdeauna pe fondul bogăției sau sărăciei unei țări; implicarea valorilor e temperată de nivelul prosperității economice.

Diferențele în distanța față de putere și evitarea incertitudinii influențează cel mai mult procesele politice. Distanța mare față de putere presupune centralizare politică, absența cooperării între cetățeni și autorități și o violență politică sporită. Evitarea mai puternică a incertitudinii presupune mai multe reguli și legi, mai multă intervenție a guvernului în economie și percepția „incompetenței" cetățenilor în raport cu autoritățile; deopotrivă distanța mai mare față de putere și evitarea mai puternică a incertitudinii presupun percepția unei mai mari corupții, după eliminarea efectelor sărăciei naționale.

Dimensiunile individualism–colectivism și masculinitate–feminitate influențează în primul rând temele pe care le vor apăra țările. Individualismul presupune preocuparea față de drepturile omului, democrație politică și capitalism de piață, iar colectivismul preocuparea față de interesele de grup. Masculinitatea presupune un accent pus pe creștere economică și concurență și încrederea în tehnologie, iar feminitatea un accent pus pe susținerea celor nevoiași din țara în cauză (asistență socială) și din lume (cooperare pentru dezvoltare), precum și pe conservarea mediului la nivel global. Dimensiunea masculinitate–feminitate se leagă de procesele politice în sensul că, în culturile masculine, discursul politic e orientat mai curând către confruntare, iar în culturile feminine către consens.

Dimensiunea orientare pe termen lung–orientare pe termen scurt e asociată în politică cu binomul pragmatism–fundamentalism: cel din urmă presupune un accent pus pe principii, chiar și pe cele ineficiente, și pe drepturile legitime.

Dimensiunea permisivitate–austeritate se exprimă în conflictul dintre nevoia de libertate a cuvântului și nevoia de ordine.

Influențele valorilor și prosperității economice fac ca unele axiome politice occidentale să nu poată fi aplicate țărilor neoccidentale și ca ele să nu fie foarte utile ca linii directoare globale:

- Rezolvarea problemelor globale urgente nu presupune ca democrația să domnească în întreaga lume. Restul lumii nu se occidentalizează. Guvernele autoritare vor continua să predomine în cea mai mare parte a lumii. Ascensiunea Chinei și Indiei va influența ierarhia în corporații și în colaborarea internațională. Alegerile nu sunt o soluție universală la problemele politice. În culturile sărace, colectiviste, cu DIP și EVI mari, alegerile pot genera mai multe probleme decât rezolvă. Un exemplu este Algeria, unde primele alegeri generale au fost câștigate de fundamentaliști hotărâți să pună capăt libertăților politice, după care armata a invalidat rezultatele și a urmat un val de terorism care a durat opt ani și a făcut zeci de mii de victime. Un alt exemplu este Rusia, unde dispariția comunismului și a Uniunii Sovietice în 1991 a lăsat un vid de putere; instituțiile necesare pentru a pune în aplicare hotărârile luate în mod democratic lipseau, iar mafia locală a înființat o cleptocrație (guvernare de către hoți). Un guvern autoritar a preluat din nou puterea.
- Capitalismul pieței libere nu poate fi universal; el presupune o mentalitate individualistă care lipsește în cea mai mare parte a lumii. Am arătat în capitolul 4 că există o relație statistică între individualism și avuția națională, însă cauzalitatea funcționează de la avuție spre individualism: țările au devenit mai individualiste după ce le-a sporit bogăția, iar nu mai bogate devenind mai individualiste. Capitalismul pieței libere se potrivește țărilor care sunt deja bogate și e puțin probabil că va transforma țările sărace în țări bogate. „Dragonii" din Asia de Est, care s-au dezvoltat rapid de la mijlocul anilor '60 până la mijlocul anilor '90, aveau o diversitate de sisteme economice, în care de multe ori guvernul se implica puternic.
- Dezvoltarea economică presupune costuri ecologice pe care economiștii tind să le ignore. Standardul de viață al democrațiilor occidentale implică un nivel de poluare a mediului și de epuizare a resurselor care împiedică extinderea acestui standard de viață la scara întregii populații a globului. Cine își dorește o dezvoltare pentru toată lumea trebuie să găsească un mod nou de a folosi ecosistemul nostru: să susțină calitatea vieții din țările bogate, dar să reducă drastic costul ei ecologic. În această privință, conceptul de dezvoltare economică poate că e deja depășit; va trebui găsită o altă măsură pentru calitatea și capacitatea de supraviețuire a sistemelor economice și ecologice.

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Noțiunea de drepturi ale omului nu poate fi universală. Declarația Universală a Drepturilor Omului adoptată în 1948 se baza pe valorile individualiste occidentale, care nu erau și nu sunt împărtășite nici de liderii politici, nici de populațiile majorității colectiviste a lumii. Fără a pierde avantajele declarației actuale – care, deși într-un mod imperfect, oferă cel puțin o normă pentru a face apel împotriva unor încălcări flagrante ale drepturilor omului –, comunitatea internațională trebuie să revizuiască declarația pentru a include, de pildă, drepturile grupurilor și minorităților. Pe baza unei asemenea declarații revizuite pot fi protejate victimele fundamentalismelor politice și religioase; această protecție ar trebui să prevaleze asupra suveranității naționale.

Funcționarea organizațiilor publice și nonguvernamentale care depășesc granițele naționale depinde în întregime de comunicarea și cooperarea interculturală. Majoritatea organizațiilor internaționale nu trebuie neapărat să aibă o cultură națională; cei care iau deciziile importante provin de regulă din mai multe țări. Un exemplu sunt Națiunile Unite cu filiale ale ei precum UNESCO și UNIDO, Uniunea Europeană, Organizația Internațională a Sindicatelor sau Consiliul Mondial al Bisericilor. Altele au o cultură națională implicită legată de trecutul lor: organizații religioase cum ar fi Biserica Romano-Catolică (italiană) și Biserica Mormonă (americană) și organizații umanitare cum ar fi Crucea Roșie (elvețiană) și Amnesty International (britanică).

Prin definție, confederații precum Națiunile Unite sau Uniunea Europeană nu trebuie să aibă o cultură națională dominantă. Aceasta nu e o problemă legată neapărat de partea politică a unor asemenea organizații, în care se presupune că oamenii acționează ca reprezentanți ai țărilor lor și că-și rezolvă diferendele prin negociere, ci de activitatea cotidiană, în care oamenii se presupune că reprezintă organizația ca atare, iar nu țările lor. Organizațiile nu pot funcționa decât dacă membrii lor au în comun o anume cultură – dacă acceptă cu toții de la bun început anumite lucruri. În activitatea curentă a Națiunilor Unite și Uniunii Europene există puține lucruri unanim acceptate. Selecția personalului, procedurile de numire și promovare trebuie să țină seama și de alte argumente decât adecvarea la cerințele postului. Oamenicheie pot fi transferați înainte de a se deprinde cu munca lor; deseori obiectivele nu sunt clare, iar, atunci când sunt clare, raporturile mijloace–scopuri rămân nebuloase. Asemenea organizații pot scăpa de ineficiență și risipă doar prin dezvoltarea unei puternice culturi organizaționale la nivelul practicilor comune (vezi capitolul 10). Un sistem de evaluare a performanței bine pus la punct este de importanță vitală. Diferențele de naționalitate din

cadrul acestor organizații influențează atât *procesele*, cât și *conținutul* activității organizației: modul în care funcționează birocrația organizației și proiectele pe care hotărăște să le întreprindă. La fel ca în cazul politicii naționale, procesul e în principal corelat cu distanța față de putere și cu evitarea incertitudinii, iar conținutul cu individualismul și masculinitatea.

Asupra acțiunilor internaționale ad hoc, cum ar fi intervențiile militare comune și misiunile de menținere a păcii, planează riscul conflictelor culturale, nu numai între personalul militar străin și populațiile autohtone, dar și între naționalitățile din cadrul forțelor străine. Pentru succesul unor asemenea acțiuni e nevoie de o înaltă calificare în managementul cultural.[36]

Dezvoltare economică, nedezvoltare și cooperarea pentru dezvoltare

Secolul XIX și prima parte a secolului XX au fost epoca Europei; europenii și copiii lor de peste mări au fost „stăpânii omenirii"[37] care au colonizat cea mai mare parte din lumea din afara Europei, iar bogăția s-a revărsat din exterior spre interior. Al Doilea Război Mondial a fost momentul de cotitură care a schimbat complet relațiile dintre continente și dintre țările bogate și țările sărace. În următoarele trei decenii de după război, aproape toate fostele colonii au devenit independente. Eliberarea de sărăcie a fost recunoscută ca un drept fundamental al omului, iar pe la 1950 au fost inițiate treptat programe de ajutorare în dezvoltare, finanțate de țările bogate și destinate celor sărace. Între 1950 și 2000 echivalentul a peste un bilion de dolari americani, bani publici provenind din țările bogate, a fost cheltuit pentru dezvoltarea celor sărace.

În capitolul 5 am arătat că procentajul din venitul național brut pe care guvernele țărilor bogate l-au alocat cooperării pentru dezvoltare variază mult (în 2005, Statele Unite au cheltuit 0,22% din VNB, în timp ce Danemarca, Luxemburg, Olanda, Norvegia și Suedia au cheltuit 0,7%) și că acest procentaj e puternic corelat cu punctajele pentru feminitate ale țărilor bogate. Fondurile destinate ajutorului pentru dezvoltare sunt alocate mai curând în funcție de nevoile (psihologice) ale țărilor donatoare, decât în funcție de nevoile materiale ale destinatarilor.

Privind în urmă către o jumătate de secol de ajutor pentru dezvoltare, mulți observatori cad de acord asupra faptului că eficiența unei mari părți din ce s-a cheltuit e descurajantă. Unele țări au trecut într-adevăr granița de la sărăcie la bogăție, mai ales în Asia de Est, dar acest lucru s-a datorat valorilor și eforturilor propriei populații, nu fondurilor primite ca ajutor. În ciuda fluxului de bani destinați ajutorării, decalajul dintre venitul țărilor bogate și cel al țărilor sărace nu a scăzut. Dezvoltarea țărilor sărace este un

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

efort împotriva curentului, deoarece creşterea populaţiei deseori anulează orice creştere a resurselor. În afara faptului că pun în pericol pacea regională şi globală, tradiţiile culturale şi religioase (atât în ţările sărace, cât şi în cele bogate) care se opun controlului natalităţii sunt cei mai mari duşmani ai dezvoltării.

Nimeni nu poate dezvolta o ţară în afara propriei sale populaţii. Dezvoltarea ţine de minţi, nu de bunuri. Fondurile şi cunoştinţele din străinătate sunt eficiente în măsura în care pot fi integrate în cunoştinţele locale. Poveştile de succes din literatura despre dezvoltare subliniază mereu emanciparea autohtonilor de expertiza adusă din străinătate. În 1992, Banca Mondială a lansat un program de cercetare privind „cele mai bune practici" din Africa, în care, prin mai multe studii de caz, se arată cât de repede se pot obţine rezultate bazându-te pe instituţiile indigene care au o influenţă puternică asupra dăruirii, devotamentului şi conştiinţei identităţii, dar aducând în acelaşi timp modernizări esenţiale cum e întărirea domniei legii.[38]

Filozofia dominantă a cooperării pentru dezvoltare a înţeles mult prea rar necesitatea acestei nevoi de integrare locală. Modelele economice au dictat strategiile. De zeci de ani, dezvoltarea unei ţări a fost considerată o problemă în primul rând economică şi tehnică, o chestiune care ţine de transferul banilor şi al tehnologiei. Deciziile privind cheltuielile au fost luate de politicieni sfătuiţi de tehnocraţi din partea donatoare şi deseori şi din partea receptoare. Existenţa unor programe mentale culturale de fiecare parte era recunoscută în cel mai bun caz de formă, iar singurele modele folosite în planificarea dezvoltării erau cele ale donatorilor. Prezenţa cât se poate de reală a corupţiei, de pildă, abia dacă e pomenită în literatura de specialitate.[39] Prea puţini bani s-au cheltuit pentru a studia relaţia reciprocă dintre cultură şi schimbările tehnologice, deşi de zeci de ani antropologii demonstraseră impactul hotărâtor al culturii asupra rezultatelor.

În contextul cooperării pentru dezvoltare, întâlnirile interculturale au o latură instituţională şi una interpersonală. La nivel instituţional, multor ţări receptoare, dar şi multor ţări donatoare, le lipseşte cadrul organizaţional pentru a face din cooperare un succes. De obicei se dă vina pe structurile instituţionale primitive din ţările receptoare, însă nici de partea donatoare situaţia nu e întotdeauna mai bună. Multe agenţii de dezvoltare au apărut în cadrul ministerelor de externe, al căror prim obiectiv e promovarea în străinătate a intereselor ţării donatoare. Diplomaţilor le lipsesc atât înzestrările, cât şi cultura organizaţională pentru consultanţa în dezvoltare. Banii pentru ajutorarea dezvoltării au adesea implicaţii politice: ei trebuie cheltuiţi într-un mod care satisface valorile, dacă nu şi interesele, cetăţenilor şi politicienilor ţării donatoare, indiferent dacă aceste valori sunt sau nu împărtăşite

B.C.U. „M.EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

de cetățenii și politicienii de la celălalt capăt. Teoretic, proiectele finanțate de *agenții internaționale* cum e Banca Mondială nu sunt supuse unei asemenea constrângeri, dar ele trebuie să răspundă obiectivelor agenției, care vin adesea în contradicție cu cele ale țărilor receptoare.[40]

Problema instituțională la capătul receptor este cu atât mai gravă pentru țările în care cadrul instituțional tradițional n-a supraviețuit colonizării și decolonizării. Majoritatea lor se află în Africa sub-sahariană. Chiar și atunci când războaiele locale nu distrug produsele dezvoltării pașnice, forțele din societate îngreunează dezvoltarea. Fără tradiții instituționale, interesele personale pot domina nestăvilite. Politicienii urmăresc să se îmbogățească ei și familiile lor, fără a fi controlați de norme tradiționale. Instituțiile nu pot fi create din nimic: ele sunt rânduieli vii, înrădăcinate în valori și istorie, care trebuie să crească. Succesul economic al unor țări din Asia de Est datorează mult faptului că acolo au existat cadre instituționale vechi de secole, care au fost adaptate la vremurile moderne.

Cooperarea pentru dezvoltare a suferit din cauza diferitelor modele implicite privind funcționarea organizațiilor (vezi capitolul 9) din care fac parte tehnicienii țării donatoare și cei ai țării gazdă.

Să luăm cazul unei firme germane de inginerie care instalează un sistem de irigație într-o țară africană. Reușind să învingă mari dificultăți tehnice, inginerii au construit un sistem eficient care poate fi acționat ușor. Ei au oferit toată documentația necesară pentru funcționare și reparații, tradusă în engleză și swahili. Apoi au plecat. Patru luni mai târziu sistemul s-a stricat și n-a mai fost niciodată reparat. Structura autorității locale nu avusese prilejul să adopte proiectul ca pe proprietatea sa de familie; proiectul nu avea un „stăpân" local.[41]

Un studiu clasic sponsorizat de Agenția Internațională Canadiană pentru Dezvoltare a analizat factorii care determină eficacitatea personalului din străinătate al țărilor donatoare. Studiul a inclus 250 de expatriați canadieni în șase țări gazdă, precum și 90 dintre omologii lor din țarile-gazdă. Au fost identificate trei componente:

1. Interacțiune și pregătire interculturală, legate de implicarea în cultura locală și în relații cu autohtonii și de transferul cunoștințelor.
2. Eficacitate profesională, legată de îndeplinirea sarcinilor și îndatoririlor curente și de responsabilitățile postului.
3. Adaptarea și satisfacția personale și familiale, legate de capacitatea de a duce un trai decent în străinătate, ca individ și ca familie.

S-a constatat că expatriații erau în general competenți în privința punctelor 2 și 3, dar nu și în privința punctului 1. Omologii lor locali au arătat că

transferul cunoştinţelor legate de muncă prin interacţiune culturală şi training este dimensiunea esenţială pentru succesul expatriaţilor.[42]

Un studiu efectuat de agenţiile de cooperare pentru dezvoltare din Danemarca, Finlanda, Norvegia şi Suedia s-a concentrat asupra eficacităţii personalului scandinav de asistenţă tehnică în Africa de Est. Studiul a criticat priorităţile stabilite de ţările donatoare: din 900 de expatriaţi scandinavi, două treimi erau executanţi (realizau ei înşişi proiectele), în timp ce numai o cincime erau formatori ai personalului local sau consultanţi pentru crearea de instituţii locale. Conform autorilor studiului, raportul dintre cele două categorii ar fi trebuit să fie invers. Aceasta ar fi redus drastic numărul necesar de expatriaţi şi ar fi modificat profilul calificărilor lor.[43]

În rezumat, presupunând existenţa unui sprijin instituţional suficient, întâlnirile interculturale în contextul cooperării pentru dezvoltare va fi folositor dacă există un transfer de *know-how* în ambele sensuri: *know-how* tehnic de la donator la receptor şi *know-how* cultural privind contextul în care *know-how*-ul tehnic trebuie aplicat, de la receptor la donator. Un expert tehnic se întâlneşte cu un expert cultural, iar cunoştinţele lor complementare sunt baza respectului reciproc.

Deprinderea comunicării interculturale

Dobândirea însuşirilor necesare comunicării interculturale trece prin trei faze: conştientizarea, cunoştinţele şi competenţele. *Conştientizarea* este punctul de pornire: acceptarea faptului că eu am un anumit soft mental din cauza felului în care am fost crescut, iar alţii, crescuţi într-un mediu diferit, au un soft mental diferit din motive la fel de întemeiate. Max Pagès, un psiholog social francez care a venit în Statele Unite în anii '50 pentru a studia training-ul în grup, prezenta o situaţie în care lipsea o asemenea conştientizare:

> *Devenise limpede pentru mine că eu, Max, eram cel acceptat, iar nu cultura mea. Eram tratat ca încă un american având această particularitate exotică de a fi francez, ceva în genul unui model aparte de cămaşă, să zicem. În general, nu exista nici un fel de curiozitate legată de lumea intelectuală în care trăiam, de genul de cărţi pe care le scrisesem sau le citisem, de diferenţele dintre ceea ce se face în Franţa sau Europa şi în America.*[44]

Se pare că James Morier era capabil de o conştientizare culturală puternică. Citatul de la începutul capitolului spune că era „înzestrat cu o înţelegere plină de umor care-i dezvăluia mobilurile ce-i însufleţesc pe oameni cu totul diferiţi de el".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cunoștințele urmează conștientizării. Dacă trebuie să interacționăm cu alte culturi, atunci trebuie să învățăm despre ele. Trebuie să învățăm despre simbolurile, eroii și ritualurile lor; chiar dacă nu vom împărtăși niciodată aceleași valori, putem dobândi cel puțin o percepție intelectuală privind diferențele dintre valorile lor și ale noastre.

Competențele se întemeiază pe conștientizare și cunoștințe, plus practică. Trebuie să recunoaștem și să aplicăm simbolurile celeilalte culturi: să-i recunoaștem eroii, să-i practicăm ritualurile și să trăim satisfacția de a ne descurca în noul mediu, de a rezolva întâi problemele mai simple și apoi pe cele mai complicate ale vieții în mijlocul celorlalți.

Comunicarea interculturală poate fi predată și învățată. Unii elevi sunt mai înzestrați pentru a o învăța decât alții. Persoanele cu un ego dilatat peste măsură, cu toleranță mică față de incertitudine, cu labilități psihice sau cu declarate simpatii rasiste ori politice de extremă stângă sau dreaptă nu au ce căuta într-un program de pregătire care în fond presupune capacitatea oamenilor de a se distanța de convingerile pe care le prețuiesc. Oricum, asemenea persoane sunt probabil nepotrivite pentru a deveni expatriați; dacă o familie va fi expatriată, e înțelept să se verifice dacă și soția/soțul și copiii au stabilitatea psihică necesară.

Există două tipuri de cursuri de formare în comunicarea interculturală. Cele tradiționale se concentrează asupra cunoașterii celeilalte culturi; uneori sunt numite *instructaje pentru expatriați*. Ele îi informează pe expatriați – și, de preferință, și pe soțiile/soții lor, iar uneori și pe copii – despre noua țară, geografia ei, elemente de istorie, tradiții, igienă, ce se cuvine și ce nu se cuvine să facă, ce să ia cu ei – pe scurt, cum să trăiască. Nu presupun o autoanaliză aprofundată a culturii expatriaților. Ele sunt extrem de utile, dar viitorii expatriați care sunt puternic motivați pot găsi aceste informații în cărți, în filme și pe internet. De fapt, instituțiile care oferă acest tip de pregătire au de obicei biblioteci bine dotate cu cărți, DVD-uri sau au pagini de internet pentru învățare individuală rapidă.

O pregătire și mai bună pentru misiune este, desigur, învățarea limbii țării respective. Există o ofertă mare de cursuri intensive, însă, dacă nu ești foarte înzestrat, învățarea unei limbi străine la nivelul limbajului de afaceri îți ia câteva luni bune – ceva mai puțin atunci când cursul are loc în țara respectivă, așa încât să fii în întregime cufundat în mediul străin. Mulți angajatori nu fac planificări pe termen suficient de lung ca expatriații lor să aibă atâta timp pentru învățarea limbii, iar acest lucru e în detrimentul lor. Dacă expatriatului i se oferă această șansă, e important să-și antreneze

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

și soția/soțul. În medie, femeile învață o limbă străină mai repede decât bărbații. Ele prind de asemenea mai repede indiciile culturale nonverbale.

Celălalt tip de curs de comunicare interculturală se concentrează asupra conștientizării diferențelor culturale și a cunoștințelor generale despre acestea. *Pregătirea prin conștientizare* se concentrează asupra softului mental propriu și asupra diferențelor față de alte softuri mentale. Ea nu e specifică unei anume țări de expatriere; cunoștințele și competențele predate se aplică în orice mediu cultural străin. Acestea nu se referă atât la felul în care se poate trăi în cealaltă cultură, cât la felul în care poți munci: cum să duci la bun sfârșit o sarcină. În afara (viitorului) expatriat, cursurile pot fi frecventate și de soție/soț, pentru că o soție înțelegătoare/un soț înțelegător joacă un rol extrem de important în perioada șocului cultural.[45] În orice caz, la cursuri trebuie neapărat să participe șeful expatriatului de la sediul central și specialiștii care comunică cu expatriații. Experiența ne-a învățat că o problemă esențială a expatriaților e să se bucure de înțelegere și sprijin din partea personalului de contact de la sediul central al organizației. Cei rămași acasă trebuie să dobândească aceeași sensibilitate culturală care i se cere expatriatului. Condițiile pentru reușita acestui tip de cursuri sunt angajamentul managementului superior, investirea unui timp suficient din partea cursanților și participarea la același tip de program a unei mase critice din personalul companiei.

În conceperea cursurilor de competență interculturală, *procesul* nu e mai puțin important decât *conținutul*. Procesul de învățare în sine e condiționat de cultură, iar formatorii care nu sunt conștienți de această constrângere comunică altceva decât încearcă să predea. Având o experiență bogată în Hong Kong, Michael Bond a avertizat împotriva folosirii procedeelor occidentale în fața unui public asiatic.[46] Cultura ocupațională a formatorilor și consultanților interculturali, domeniu aflat în plină dezvoltare, se bazează pe folosirea unor practici occidentale, mai ales americane.

Folosind ideile expertului în consiliere Paul Pedersen și modelul pentadimensional al lui Geert, Gert Jan a elaborat o metodă de *training* în grup pentru explorarea diversității culturale, metodă ce poate fi folosită cu o gamă largă de participanți și poate avea o gamă la fel de largă de aplicații practice. Participanților li se cere să se identifice cu una dintre cele zece *culturi sintetice*, tipuri culturale „pure" rezultând din extremele dimensiunilor prezentate în această carte (cu excepția dimensiunii permisivitate–austeritate, care nu fusese încă introdusă). Apoi participanții își „joacă" cultura prin simularea unei situații în care au de rezolvat o problemă. Ei învață din experiența lor și-și dezvoltă competențe interculturale într-un mediu „sigur".[47]

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

Este posibilă și instruirea pe cont propriu. Un instrument clasic folosit în acest scop e programul de calculator *Culture Assimilator*, care constă din câteva scurte descrieri ale unor cazuri de întâlniri interculturale în care un om aparținând culturii străine se comportă într-un fel anume. Se dau patru explicații ale comportamentului său: una vine din interiorul culturii, celelalte trei, naive, vin din exterior. Se alege un răspuns și se primește un comentariu care explică de ce răspunsul ales e corect (provenind din interior) sau incorect (naiv). Primele asemenea programe au fost concepute special pentru anume cupluri de culturi, ceea ce le făcea să fie scumpe și să aibă o distribuție relativ limitată, dar un studiu de evaluare a arătat că efectele lor pe termen lung erau benefice. Ulterior a apărut *General Culture Assimilator*, care încorpora principalele teme comune din primele programe.[48]

Sensibilitatea culturală e delicată, iar prejudecățile pândesc la tot pasul. În 1976, când copiii refugiaților vietnamezi au început să frecventeze școli din orășele americane, Ministerul Educației a emis o circulară pentru profesori, *Cum se predă vietnamezilor*:

> *În școlile vietnameze, participarea elevilor a fost descurajată de numeroase pedepse corporale, iar ei erau obligați să stea nemișcați și să nu vorbească neîntrebați. Acest fond [...] face ca vietnamezilor să le fie greu să vorbească liber în timpul orei. Nu confundați deci timiditatea cu apatia.*[49]

Pentru majoritatea cititorilor occidentali, europeni și americani, la prima vedere nu e nimic în neregulă cu această circulară. Lucrurile se schimbă însă când analizăm indiciile din acest citat privind cultura americană, care dezvăluie tot atâtea prejudecăți. De fapt, ministerul american al educației atribuie vietnamezilor toate motivațiile tinerilor americani – de pildă, presupusa dorință de participare – și pune obediența lor pe seama pedepselor corporale, iar nu pe seama respectului. La un seminar doctoral predat de Geert în Suedia, unul dintre participanți[50] le-a deschis ochii celorlalți inversând situația – să presupunem că elevi americani ar trebui să frecventeze școli vietnameze:

> *Respectul cuvenit profesorilor a fost descurajat de o ordine laxă, iar elevilor li se cerea să se comporte indisciplinat și să vorbească tot timpul. Acest fond face ca elevilor americani să le fie greu să se comporte cuviincios în timpul orei. Nu confundați deci proasta creștere cu lipsa de respect.*

Educarea în vederea înțelegerii interculturale: sugestii pentru părinți

Dacă s-ar găsi cineva care să-i pună pe toți oamenii din lume să-și aleagă cele mai bune datini din câte se află pe pământ, fiecare – după o chibzuire îndelungată – le-ar

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

alege tot pe ale lui; într-atât sunt încredințați toți că obiceiurile lor sunt cu adevărat cele mai bune.

Herodot, *Istorii*, 420 î.Cr. [51]

Dintre toate popoarele din univers, englezii au în cea mai mică măsură un caracter național, dacă nu cumva această particularitate poate trece drept așa ceva.

David Hume, *Eseul XXI*, 1742 [52]

Germanii locuiesc în Germania, romanii locuiesc la Roma, turcaleții locuiesc în Turcia, dar englezii locuiesc acasă.

poezie pentru copii de J.H. Goring, 1909 [53]

Folosind termenii citatelor de mai sus, mesajul de până acum al acestei cărți este că suntem cu toții ca oamenii invocați de Herodot şi ca englezii lui Hume sau Goring. Cu toții privim lumea din spatele ferestrelor unui „acasă" cultural şi ne purtăm ca şi cum oamenii din alte țări ar avea ceva aparte (un caracter național), dar normalul e „acasă". Din păcate, nu există vreo perspectivă normală în chestiuni culturale. Acesta e un mesaj incomod, la fel de incomod ca afirmația lui Galileo Galilei din secolul XVII că Pământul nu e centrul universului.

Pentru a supraviețui într-o lume multiculturală, esențială e înțelegerea propriilor valori culturale, iar apoi a valorilor culturale ale celorlalți cu care trebuie să cooperezi. Ca părinți, avem mai multă influență în crearea unei înțelegeri multiculturale la viitorii cetățeni ai lumii decât în orice alt rol. Valorile se dobândesc mai ales în timpul primilor zece ani din viața unui copil. Ele sunt asimilate prin observarea şi imitarea adulților şi a copiilor mai mari, iar nu prin îndoctrinare. Felul în care părinții îşi trăiesc propria lor cultură îi conferă copilului identitatea sa culturală. Felul în care părinții vorbesc despre şi se poartă cu oameni şi grupuri din alte culturi dă măsura în care mintea copilului e deschisă sau închisă către înțelegerea transculturală.

A creşte într-un mediu bicultural (de pildă, având părinți de naționalități diferite, trăind în străinătate sau urmând o şcoală străină) poate fi un avantaj pentru copil. Dacă o asemenea biculturalitate e într-adevăr un avantaj sau, dimpotrivă, se transformă într-un obstacol depinde de capacitatea părinților de a face ei înşişi față situației biculturale. Să ai prieteni străini, să auzi vorbindu-se diferite limbi, să călătoreşti cu părinți care îți trezesc interesul pentru lucrurile străine, toate acestea sunt în mod cert un avantaj. A învăța măcar încă o limbă e un ingredient esențial în educația pentru înțelegere multiculturală. Acest lucru presupune, desigur, ca predarea să fie eficace: multe ore de limbi străine la şcoală sunt pierdere de timp. Accentul trebuie pus pe imersiunea totală, iar astfel folosirea limbii străine devine indispensabilă în scopuri practice. A deveni cu adevărat bi- sau multiculturali e

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

unul dintre avantajele copiilor care aparțin unui grup minoritar sau unei națiuni mici. E mai greu pentru cei care aparțin unei națiuni mari, dacă nu cumva e o națiune în care se vorbesc mai multe limbi, cum e cazul Indiei.

Răspândirea înțelegerii multiculturale: rolul mediilor de informare

Cei care lucrează în mediile de informare – jurnaliști, reporteri și producători radio și TV – joacă un rol esențial în înțelegerea (sau neînțelegerea) multiculturalității. Bătălia pentru supraviețuire într-o lume multiculturală se va duce, în mare măsură, în media. Reprezentanții ei sunt, la rândul lor, oameni, ceea ce înseamnă că au propriile lor valori culturale. În privința altor culturi, poziția lor e ambiguă: pe de o parte răspund nevoilor unui public, iar succesul lor depinde de măsura în care scriu sau spun ce vrea să citească sau să audă acel public, pe de altă parte ei pot călăuzi atenția oamenilor – pot crea o imagine a realității care pentru mulți devine realitatea însăși. Un membru al publicului trebuie să fie extrem de versat pentru a analiza critic convingerile privind alte culturi reflectate în programele radio și TV și în ziare.

Faptul că oamenii din alte zone ale societății (ca să nu mai vorbim de cei din alte societăți) gândesc, simt și acționează pe baza altor valori, nu neapărat rele, poate fi sau nu reflectat de oamenii din media și de producțiile lor. Simpla informare a publicului privind aceste diferențe culturale poate împiedica grave neînțelegeri. Există fără îndoială reporteri care vor doar simple mesaje în alb și negru sau au chiar un interes ascuns să arate cine sunt băieții buni și cine sunt băieții răi. Pentru cei cu ambiții mai mari rămân însă multe de făcut pentru răspândirea înțelegerii privind diferențele dintre valorile și practicile culturale. De exemplu, folosirea ochiului televiziunii pentru a compara aspecte similare ale comportamentului cotidian în diferite țări poate avea un impact foarte puternic și se face mult prea rar.[54]

O problemă specifică țărilor mici precum Olanda este că televiziunile și ziarele cumpără materiale de la țările mari și le răspândesc fără să sublinieze contextul cultural diferit în care au fost ele produse. Un exemplu este obiceiul de a cita în presă sondaje privind tendințele din societate. Materialul folosit provine cel mai adesea din Statele Unite, iar editorul presupune implicit că aceleași concluzii sunt valabile și pentru Olanda. Având în vedere marea distanță dintre cele două societăți în dimensiunea masculinitate–feminitate (capitolul 5), care influențează multe fenomene sociale, cititorii olandezi ar trebui măcar să fie avertizați atunci când interpretează date din

BOUNDARY UNIVERSITY LIBRARY

Statele Unite. Nici unui jurnalist olandez nu i-ar trece prin minte să prezinte statistici japoneze sau germane presupunând tacit că ele se aplică şi în Olanda.

Provocările globale necesită cooperare interculturală

Omenirea e ameninţată azi de mai multe dezastre pe care ea însăşi le-a provocat – dezastre culturale, nu acele dezastre naturale la care erau mereu expuşi strămoşii noştri.

Cauza lor comună ţine de faptul că oamenii au devenit deopotrivă prea numeroşi şi prea deştepţi pentru dimensiunea limitată a planetei noastre. Deşi suntem tot mai deştepţi când e vorba de tehnologie, suntem încă naivi în privinţa noastră. Softul nostru mental nu e adaptat mediului pe care l-am creat în ultimele secole. Singura cale de supravieţuire e să ne înţelegem mai bine pe noi înşine ca fiinţe sociale, aşa încât să ne putem controla isteţimea tehnologică şi să n-o folosim distructiv. Pentru aceasta e nevoie de o acţiune concertată în probleme în care, din păcate, valorile culturale diferite îi conduc pe oameni mai curând spre dezacord decât spre acord. Cooperarea interculturală a devenit aşadar o condiţie esenţială pentru supravieţuirea omenirii.

Am semnalat în această carte mai multe probleme mondiale legate de valori. Există probleme economice: cooperarea economică internaţională şi competiţia, distribuţia bogăţiei şi a sărăciei între ţări şi în interiorul lor. Există de asemenea probleme provocate de tehnologie. În trecut, atunci când era inventată o nouă tehnologie, ea putea fi şi aplicată. Astăzi situaţia s-a schimbat şi e nevoie să hotărâm dacă anumite lucruri pe care oamenii le pot face trebuie într-adevăr făcute, iar, dacă da, e nevoie să stabilim ce măsuri de precauţie se impun. Ar trebui să se convină la nivel mondial asupra acestor hotărâri, iar ţările, grupurile sau indivizii care nu le respectă ar trebui să fie obligate s-o facă. Exemple în acest sens sunt anumite utilizări ale energiei nucleare în scopuri paşnice sau agresive, anumite procese şi produse chimice, anumite aplicaţii ale informaticii şi anumite aplicaţii ale ingineriei genetice – de pildă, în acest din urmă caz, capacitatea de a controla naşterea băieţilor sau fetelor, din moment ce în unele culturi băieţii sunt preferaţi fetelor (vezi capitolul 5). Având în vedere considerente deopotrivă etice şi demografice, ar trebui oare permisă răspândirea acestei tehnologii? Dacă da, unde şi în ce condiţii? Dacă nu, poate fi ea oprită?

Creşterea demografică, dezvoltarea economică şi tehnologică influenţează pe căi încă prea puţin cunoscute ecosistemul planetei. Modificările climatice pe termen lung provocate de efectul de seră – indus de emisiile tot mai mari de dioxid de carbon şi alte gaze – sunt evidente; rezultatele apar cu o

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

întârziere de decenii, așa încât, chiar dacă emisiile ar înceta, efectul de seră va crește pentru încă un timp. Rezolvarea acestor probleme presupune o muncă de cercetare la nivel mondial și luarea unor decizii politice în domenii în care intră în contradicție atât ceea ce se consideră a fi interese naționale, cât și valorile culturale. Hotărârile privind sacrificiile ce se impun a fi făcute astăzi în beneficiul generației viitoare trebuie luate de politicieni a căror grijă principală e să fie aleși la anul sau să supraviețuiască mâine luptei pentru putere. În plus, e posibil ca sacrificiile să fie făcute în alte zone ale lumii decât cele unde se află principalii donatori. Efectul de seră poate fi redus dacă țările tropicale își conservă pădurile. Aceste țări sunt în general sărace, iar guvernele lor vor să obțină profit din vânzarea lemnului de esență tare. Pot primi ele compensații dacă lasă intact ce a mai rămas din pădurile lor tropicale?

Tendințele subliniate aici sunt amenințări pentru omenire în întregul ei. Ele reprezintă inamicul comun al viitorului. Confruntarea cu un inamic comun a fost întotdeauna calea cea mai eficace de a se ajunge la cooperarea între conducători și grupuri cu interese și valori divergente. Poate că, devenind iminente, aceste amenințări ne vor obliga să ajungem la un nivel de cooperare interculturală globală neatins până acum.

În aceste condiții, va fi extrem de important ca în softul mental al politicienilor să-și facă loc aptitudinile pentru cooperarea interculturală. În cartea sa *Mentalități*, fostul diplomat american Glen Fisher scria despre relația dintre științele economice, cultură și politică:

> *Aproape că nu există o abordare interdisciplinară a proceselor economice internaționale. Cel mai grav e faptul că aplicațiile curente ale analizei economice convenționale nu pot tolera comportamentul „irațional". Din perspectivă transnațională și transculturală este însă greu de spus ce e rațional și ce e irațional; ambii termeni sunt relativi și depind de cultură; ce este irațional pentru un om poate fi pentru altul un comportament firesc și previzibil. [...] În ciuda des repetatei afirmații că sentimentele și urmărirea intereselor economice nu pot fi reconciliate, sistemele economice sunt de fapt sisteme etice. Fie prin legi și reglementări, fie prin tradiție, unele activități economice sunt sancționate, altele nu. Iar ce e sancționat diferă de la cultură la cultură.*[55]

Atât ce e „rațional", cât și ce e „etic" depinde de pozițiile valorilor culturale. În politică, pozițiile valorilor sunt încă mai puternic influențate de ceea ce e perceput a fi interesul. Există în politica internațională o puternică tendință de a folosi standarde etice diferite pentru alte țări și pentru propria țară.

Un studiu de caz menit să sublinieze latura etică a politicii se leagă de comerțul internațional cu droguri. De zeci de ani țările occidentale duc practic un război pentru a împiedica importul de droguri. Nu cu prea mult timp în urmă însă, din 1839 până în 1842, o țară occidentală (Marea Britanie) a purtat „Războiul Opiumului" cu China imperială. Împăratul Chinei a avut aceeași poziție pe care o au acum guvernele occidentale – a încercat să nu lase să pătrundă drogurile în țara lui –, dar britanicii aveau interese economice puternice pe piața chineză a opiumului importat din India și, încurajând activ vânzările, au făcut ca un mare număr de chinezi să devină dependenți de opium. Britanicii au câștigat războiul, iar în tratatul de pace nu numai că și-au menținut dreptul de a importa opium, dar au obținut și insula Hong Kong ca avanpost permanent pe coasta chineză. Retrocedarea Hong Kong-ului către China în 1997 a fost, într-un fel, o victorie tardivă a chinezilor în războiul lor împotriva drogurilor.[56]

Din perspectiva valorilor, e greu să considerăm comerțul cu droguri mai puțin etic decât comerțul cu arme. O diferență ar fi că în traficul cu droguri țările care vând sunt de regulă cele sărace, iar în traficul cu arme, cele bogate. Acestea din urmă au câștigat mai mulți bani din vânzarea de arme către țările lumii a treia decât au cheltuit în ajutorul pentru dezvoltarea lor. Evident, în acest caz sunt de condamnat atât cumpărătorii, cât și vânzătorii, însă țările bogate sunt într-o poziție mai bună pentru a rupe cercul vicios.

Reducerea comerțului cu arme ar reduce numărul războaielor civile, terorismul și criminalitatea – și ar spori șansele ca drepturile omului să fie respectate în lume. Deși e nerealist să ne așteptăm ca toate țările să devină democrații de tip occidental, ne-am putea propune să facem eforturi pentru ca drepturile omului să se bucure de mai mult respect chiar și în state conduse autocrat.

După cum am arătat mai sus, Declarația Universală a Drepturilor Omului adoptată în 1948 se bazează pe valori occidentale universaliste și individualiste, care e limpede că nu sunt împărtășite nici de conducătorii politici, nici de populațiile din restul lumii. Pe de altă parte, declarația există, iar organizațiile internaționale și persoanele particulare vor continua fără îndoială să semnaleze încălcări ale ei, indiferent de țara în care au loc. Nici un guvern nu e suficient de puternic pentru a reduce la tăcere Amnesty International, de pildă. Numai cele mai brutale guverne nu se străduiesc să mențină o aparență de respectabilitate internațională. Faptul că lumea întreagă a devenit o singură scenă face ca publicul să afle despre mai multă suferință decât în trecut; el oferă totodată mai multe ocazii de a acționa împotriva acestei suferințe.

Dacă locuim într-un sat global,[57] el constă doar dintr-un teatru și o piață. Avem nevoie de case, sanctuare și locuri în care să ne întâlnim și să stăm de vorbă. În toamna lui 2003, la Londra, Gert Jan se afla într-un bar cu patru studenți din patru continente. Un indian și un ghanez discutau în contradictoriu dacă și cum pot să-și ajute țara. Indianul încerca să-l facă pe celălalt să accepte că, dacă ar dona o liră pe zi pentru educația copiilor din țara lui, ar schimba ceva. Ghanezul susținea însă că, dacă ar da bani, n-ar face decât să înrăutățească situația și că, deocamdată, nu putea face altceva decât să se educe pe sine. S-au înfierbântat destul de tare și n-au căzut de acord, dar fiecare a ascultat ce spune celălalt și s-au despărțit prieteni. În satul global avem nevoie de multe asemenea întâlniri.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

12. Evoluția culturilor

Nu trebuie să uităm că, deși un standard înalt de moralitate nu conferă fiecărui om în parte și copiilor săi decât un avantaj mic, sau chiar nici unul, asupra celorlalți oameni din același trib, o sporire a numărului oamenilor cu înalte calități și o creștere a standardului moralității va conferi fără îndoială un avantaj imens unui trib asupra altuia. Un trib având numeroși membri care, înzestrați fiind cu un înalt grad de patriotism, devotament, supunere, curaj și compasiune, sunt mereu gata să se ajute între ei și să se sacrifice pentru binele comun va fi victorios în fața majorității celorlalte triburi; iar aceasta e selecție naturală.

Charles Darwin, *Originea omului*, 1874

Recenta descoperire pe insula indoneziană Flores a fosilelor de *Homo floresiensis*, poreclit „hobit", a provocat senzație. Se credea că *Homus erectus*, strămoșul acestor fosile, a dispărut în urmă cu un milion de ani, dar „hobiții" datează de aproximativ 18 000 de ani, iar locuitorii de azi ai insulei Flores încă mai povestesc legende despre „oamenii pădurilor". Preistoria noastră nu e chiar atât de îndepărtată. Mulți dintre noi poate că nu vor s-o știe, dar în genele și în comportamentul nostru se află în continuare primatele și primii hominizi.[1] Cum am devenit de-a lungul secolelor ființele care suntem astăzi, cu combinația de caracteristici vechi, moștenite de la mamifere, și funcții dobândite recent?

Nu e nevoie să presupunem existența unei discontinuități istorice. Nu există un moment magic în care ne-am transformat în ceea ce suntem, deși logica noastră prin care opunem grupul intern grupurilor externe ne îndeamnă să credem că o scânteie divină ne separă de acele primate. Un proces treptat de coevoluție ne-a transformat deopotrivă natura și culturile. Primatologii au demonstrat că diferite populații de cimpanzei au diferite culturi în ceea ce privește mânuirea uneltelor și practicile de vânătoare. Același lucru e valabil și pentru strămoșii noștri. Psihologia noastră culturală e modelată de istoria noastră ca specie. De-a lungul ultimelor milioane de ani (da, milioane) am trecut printr-un proces accelerat de evoluție culturală, în paralel cu străvechea evoluție genetică. Aptitudinile culturale au devenit un element esențial în biologia noastră. În ultimele zeci de mii de ani culturile umane s-au diversificat într-un mod asemănător grupurilor de specii

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

din lumea naturală, însă mult mai repede. Cultura a devenit o unealtă care îi ajută pe oameni să făurească civilizații. Putem trăi astăzi relativ pașnic în uriașe grupuri anonime. Încotro ne îndreptăm? Acest ultim capitol aruncă o privire asupra prezentului și viitorului evoluției culturale. Dacă înțelegem cum ne-am dobândit culturile, problemele cu care suntem confruntați în făurirea viitorului devin mai limpezi.

Acest capitol atacă teme considerate de regulă a ține de filozofie: cine suntem, de unde venim, încotro ne îndreptăm? Abordarea noastră implică evoluția biologică, fiindcă noi credem că evoluția culturală e o parte a ei, și este multidisciplinară, reunind perspective care în general sunt considerate separat.[2] Această abordare reconciliază punctul de vedere biologic cu cel filozofic, istoric, sociologic și chiar cu cel practic. Dezavantajul este că perspectiva noastră la scară mare nu poate fi deocamdată susținută de acel gen de dovezi empirice pe care se sprijină cea mai mare parte a cărții de față. Dovezile sunt răspândite de-a lungul timpului și al disciplinelor. Pentru cititorii care vor să afle mai multe, notele oferă trimiteri la bibliografia privind temele atinse în acest capitol.

O călătorie prin istorie cu mașina timpului

Cele ce urmează reprezintă o călătorie în timp prin istoria evoluției umane. Mașina timpului va porni cu cinci milioane de ani în urmă. Ea va încetini pe măsură ce se apropie de prezent, dar, în paralel, va crește viteza transformărilor, așa încât peisajul va continua să se modifice cu repeziciune. În ultimul milion de ani, supraviețuirea *triburilor* sau *societăților* adaptate a câștigat în importanță în raport cu supraviețuirea indivizilor adaptați. Tocmai asta spune, în citatul cu care se deschide capitolul de față, Charles Darwin, creatorul teoriei evoluției prin selecție naturală. Oamenii au devenit mai amabili unii cu alții. Evoluționistul american David Sloan Wilson exprimă ideea în felul următor:

> *Când selecția între grupuri devine predominantă în raport cu selecția în interiorul grupului, are loc o tranziție evolutivă majoră, iar grupul devine un organism nou, de nivel superior, cu o înaltă specializare și cu interdependențe extrem de complexe.*[3]

În prezent, oamenii trec prin această tranziție, și ea este cauza extraordinarei accelerări a evoluției pe care o trăim. Cimpanzeii, bonobii și urangutanii pot învăța să folosească simboluri dacă sunt expuși la ele și sunt surprinzător de isteți, dar nu se pot organiza în vaste societăți anonime. Cel mai mare salt evolutiv al omenirii de pe vremea când eram niște primate ca oricare altele este de natură socială.

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În cursul călătoriei cu mașina timpului, istoria cercului moral va fi un aspect important. Până foarte de curând, amenințările grave la adresa supraviețuirii erau cele naturale. Trebuia să ne ferim de frig, de arșiță și de animalele de pradă prin acțiuni inteligente, coordonate, iar deseori prin migrație. Foamea și setea erau alți dușmani ai supraviețuirii, cu care ne puteam lupta găsind hrană și apă, ceea ce presupunea iarăși inteligență și cooperare. Unitățile reproductive prea mici erau periculoase, pentru că duceau la consangvinizare și la pierderea rezistenței. Această amenințare a contribuit fără îndoială la lărgirea unităților reproductive umane, fiindcă cei izolați de regulă dispăreau. Relativ recent, pe măsură ce oamenii au populat tot mai dens pământul, pericolul a luat altă formă: bolile contagioase, epuizarea resurselor și conflictele economice sau militare sunt acum principalele pericole provocate de om. În concluzie, încercările grele cu care s-au confruntat grupurile umane au conferit valoare de supraviețuire capacității de colaborare. Aceasta, la rândul ei, a determinat evoluția culturii ca mecanism de făurire și menținere a cercului moral.

Cu cinci până la un milion de ani în urmă: o planetă slab populată

Vreme de milioane de ani strămoșii noștri au trăit în grupuri de câteva zeci, ca vânători, culegători sau ambele. În urmă cu aproximativ cinci milioane de ani linia evolutivă a strămoșilor noștri s-a despărțit de cea a cimpanzeilor, bonobilor și gorilelor, iar acești hominizi ancestrali au început să părăsească pădurile și să se stabilească în savană, ceea ce a avantajat mersul pe două picioare, din moment ce permitea o mai bună observare a pradei și prădătorilor în iarba înaltă. Ajunși în poziție bipedă, strămoșii noștri își puteau folosi mâinile pentru a căra obiecte, un pas înainte în evoluție, la care n-au renunțat odată cu începutul erei glaciare, cu aproximativ 2,6 milioane de ani în urmă. Clima blândă, relativ stabilă, cu ploi abundente, din prima parte a acestei perioade, a făcut să devină avantajos pentru ei și să-și piardă treptat pilozitatea și să poată transpira. Dovezile privind pierderea pilozității provin de la paraziți: oamenii au păduchi de cap și păduchi de corp, care sunt strâns înrudiți, dar păduchii din zona pubiană se pare că s-au separat în urmă cu 3,3 milioane de ani de păduchii de gorilă – acesta ar putea fi deci momentul în care strămoșii noștri au început să omoare gorile, iar pe atunci părul lor de pe cap se separase deja de cel pubian.[4]

În această perioadă, totalul populației hominide n-a fost niciodată prea mare, poate de ordinul a zeci de mii, iar cu toții trăiau în Africa, înconjurați de animale care îi vânau sau pe care le vânau. Nu se știe încă dacă au existat înainte de *Homo erectus* (1,8 milioane de ani în urmă) populații care vânau,

însă faptul că cimpanzeii de azi pot vâna în grupuri sugerează că și primii hominizi făceau pesemne acest lucru. Oricum, toate animalele din Africa fie au dispărut, fie au coevoluat împreună cu vânătorii lor – astfel încât să fie greu de prins. Prin analogie cu primatele și cu populațiile recente de vânători-culegători, se poate presupune că strămoșii noștri hominizi trăiau în cete teritoriale de maximum câteva zeci de indivizi, deoarece hrana disponibilă într-un singur loc nu putea susține o populație mai numeroasă. Aceste grupuri schimbau probabil între ele femele tinere, așa cum fac în zilele noastre gorilele, cimpanzeii și bonobii.[5] De fapt, și în majoritatea societăților umane de azi soțiile sunt „oferite" soților, ele se mută în locuința rudelor prin alianță și își iau un nume nou.

Majoritatea acestor cete ancestrale se angajau probabil în încăierări inițiate de grupurile de masculi, de-a lungul granițelor teritoriale. Forța fizică, rezistența la boli și capacitatea de a colabora erau factori care, împreună, determinau succesul acestor acțiuni. Cetele mai numeroase le-au asimilat pe cele mai mici, uneori ucigând bărbații adulți și copiii mici și adoptând femeile. Grupurile de succes s-au scindat atunci când un individ cu aspirații de conducător părăsea grupul-mamă și era urmat de o parte din membrii grupului.[6]

Astfel, scindarea și fuziunea grupurilor a fost vreme de milioane de ani un mecanism de combinare a evoluției genetice cu cea culturală. Cursul firesc al evoluției primatelor a făcut ca separarea subpopulațiilor să ducă treptat la formarea unor noi rase și, după milioane de ani, a unor noi specii – proces numit *speciație*. Separarea și contopirea grupurilor și schimbul de femele între strămoșii noștri au dus la similitudine genetică și diversitate culturală între grupuri, în loc să ducă la divergență genetică și speciație, cum se întâmplă de obicei în regnul animal. Mărturiile fosile sunt incomplete și se acumulează continuu, așa încât denumirile rămân un subiect controversat, supus permanent revizuirilor. Dovezile de care dispunem arată că acum câteva milioane de ani existau în Africa mai multe populații izolate de hominizi. Materialul lor genetic era divers și s-a dezvoltat în forme extrem de diferite – de exemplu, recent descoperitul „Ardi" (*Ardipithecus ramidus*), care a trăit cu 4,4 milioane de ani în urmă pe teritoriul de azi al Etiopiei, sau binecunoscuta „Lucy" (*Australopithecus afarensis*), care a trăit în aceeași zonă un milion de ani mai târziu. Multe specii de hominizi au dispărut între timp. Nu au fost găsite alte urme în afara folosirii celor mai primitive unelte.

Cu aproximativ 1,8 milioane de ani în urmă dimensiunea creierului a început să crească rapid. Această dezvoltare a fost probabil asociată cu perfecționarea capacității de comunicare și a ceea ce psihologii evoluționiști

numesc „teoria asupra minții". Teoria asupra minții reprezintă nivelul de înțelegere a credințelor, dorințelor și intențiilor altora. Oamenii zilelor noastre pot înțelege enunțuri atingând cinci niveluri de profunzime mentală – de pildă: „Eu cred că te gândești că el spera ca ea să se bucure de nenorocirea lui." Teoria asupra minții e de o importanță crucială pentru menținerea cercurilor morale într-o lume complexă social și s-a dezvoltat treptat în cursul istoriei noastre.

Există încă destule necunoscute privind această perioadă, de exemplu când și cât de des au părăsit hominizii Africa. Strămoșii lui *Homo erectus* au părăsit pesemne Africa în urmă cu 1,8 milioane de ani, dând naștere peste câteva sute de mii de ani lui *Homo heidelbergensis*, care a evoluat mai târziu, în Europa, în *Homo neanderthalensis*. Sahara a fost în cea mai mare parte a timpului nelocuibilă, ceea ce, dacă ținem cont și de bariera reprezentată de mare, a împiedicat colonizarea altor continente. Strămoșii noștri au părăsit Africa abia recent, și ne vom reîntâlni cu ei în secțiunea următoare.

Dintre toate speciile și subspeciile de primate care populau pământul cu cinci milioane de ani în urmă, numai a noastră a progresat, iar puține au supraviețuit. Cultura nu e însă un atribut exclusiv uman. Chiar și la primatele care nu au devenit cuceritorii lumii – maimuțele mari din zilele noastre (bonobul, cimpanzeul, gorila, urangutanul, gibonul) – au apărut diferențe culturale între populațiile lor. Primatologul americano-olandez Frans de Waal a arătat că diferitele specii de primate au seturi diferite de comportamente pentru menținerea cercurilor morale.[7] Solidaritatea grupurilor interne se însoțește întotdeauna cu adversitatea față de grupurile externe, dar echilibrul dintre acestea variază mult la diferitele specii: cimpanzeii masculi alcătuiesc cete care atacă cetele vecine, în timp ce bonobii masculi nu obișnuiesc decât să fie ceva mai bătoși în timpul întâlnirilor, altminteri pașnice, între cete. Experiențele din grădinile zoologice au arătat că cimpanzeii și bonobii se pot încrucișa între ei. La fel ca în cazul altor specii înrudite, diferențele genetice sunt suficient de mici pentru a permite acest lucru. Ei au dezvoltat doar culturi diferite, probabil după ce o mică populație de bonobi s-a abătut de la cultura dominantă a cimpanzeilor, pesemne după traversarea fluviului Congo, cu mai puțin de un milion de ani în urmă.[8]

E deci probabil ca, odată cu variația genetică, să fi existat și o mare varietate de culturi umane de-a lungul acestei perioade îndepărtate în timp. Fosilele primilor hominizi prezintă diferențe uriașe în privința robusteții scheletului și a raportului dimensiunilor dintre sexe. Primii noștri strămoși demonstrau o mare variabilitate și adaptabilitate la condiții.

BCU "CAROL I" BUCUREȘTI LIBRARY

Cu un milion până la patruzeci de mii de ani în urmă: gheață și foc

Acum aproximativ un million de ani glaciațiunile s-au intensificat; ultima eră glaciară a început în urmă cu vreo sută de mii de ani și s-ar putea să nu se fi încheiat nici azi, aflându-se doar într-un interludiu mai cald. Chiar și la o scară a timpului mai mică, de sute de ani, clima fluctua mult, ceea ce se întâmplă și azi. Nu e limpede în ce măsură s-a răcit și continentul african, cert e însă că și acolo au existat fluctuații climatice. Strămoșii noștri care migrau foloseră unelte simple de cel puțin un milion de ani și e posibil să fi stăpânit și focul, deși nu putem fi siguri, deoarece dovezile fosile privind focul sunt mult mai greu de găsit decât cele privind uneltele de piatră. La rândul lui, focul le-a permis să-și petreacă timpul în societate și să comunice oarecum la adăpost de animalele de pradă. Gătitul hranei le-a permis de asemenea să extragă mai multe substanțe nutritive, iar aceasta a contribuit la supraviețuirea unor cete mai numeroase. Adunați în jurul focului, poate că și-au dezvoltat și perfecționat treptat capacitatea de a râde, de a cânta și dansa, precum și metode de a spori armonia grupului. În fine, stăpânirea focului era importantă mai ales când clima se schimba aleator și iernile geroase se succedau. În plus, pieile de animale au început să fie folosite ca rudiment de îmbrăcăminte în perioadele reci. Păduchii de corp sunt înrudiți cu păduchii de cap, nu și cu cei pubieni – probabil că păduchii de corp s-au dezvoltat de minune pe pieile cu blană fină purtate pe dos, iar nu pe părul aspru de pe corp.[9]

De fapt, fosilele găsite arată că nu numai la oameni, ci și la toate mamiferele care au trăit în epocile glaciare creierul a crescut în dimensiune.[10] Se pare că au trebuit să devină inteligente pentru a evita extincția. Scheletele oamenilor moderni au apărut în dovezile fosile din acea perioadă. Ei își îngropau morții, dar nu aveau talente creatoare deosebite. Topoarele și răzuitoarele primitive sunt cele mai avansate unelte rămase de la ei, și totuși au izbutit să supraviețuiască în diferite habitate, unii dintre ei în condițiile erei glaciare – ceea ce dovedește că erau destul de inteligenți și știau să colaboreze.

Deși dovezile sunt puține, paleoantropologii sunt în genere de acord că, în această perioadă, strămoșii noștri trăiau în grupuri primare mici, de câteva zeci de indivizi, care se reuneau periodic în grupuri secundare mai mari, de câteva sute sau, în perioadele favorabile, de câteva mii.[11] Aceste grupuri secundare erau unitățile culturale și reproductive. Grupurile primare erau suficient de mici pentru a găsi hrană în timpul anului, iar grupurile secundare suficient de mari pentru a asigura menținerea diversității genetice și a

echilibra fluctuațiile în raportul nașterilor băieți/fete. Grupul secundar se lupta pesemne cu alte grupuri culturale sau schimba material genetic cu ele, cum se poate întâmpla prin migrație voluntară, viol, furt de femei și copii sau prin tolerarea unui tânăr singuratic, dintr-o altă ceată. La fel ca genele, invențiile puteau călători pe această cale. Călătoria trebuie să fi fost însă lentă, iar mutațiile genetice favorabile rare, căci apariția lor e proporțională cu dimensiunea populației – și populația totală era de ordinul sutelor de mii.

Oamenii moderni din întreaga lume sunt descendenții migrațiilor din Africa, începute cu aproximativ șaptezeci de mii de ani în urmă și intensificate acum vreo patruzeci de mii de ani, iar toate celelalte specii au dispărut între timp, cu excepția lui *Homo sapiens*. În prezent, cea mai mare diversitate genetică se află pe continentul african, ceea ce demonstrează dimensiunea redusă a primelor grupuri umane care au stat la originea populațiilor neafricane.

Cu patruzeci de mii până la zece mii de ani în urmă: scânteia creatoare, exterminarea

Strămoșii noștri încep să facă dovada unei arte și tehnologii mai bogate acum vreo optzeci de mii de ani în sudul Africii și acum vreo treizeci și două de mii de ani în Europa. Această din urmă perioadă poartă numele de Aurignacian, de la situl cu picturi rupestre reprezentând mai multe specii de animale, găsit la Aurignac, în Franța. Cele mai vechi statuete înfățișând femei voluptoase, cum e „Venus din Hohle Fels", descoperită recent, datează tot din această perioadă. Oamenii au început să vâneze animale periculoase. Nu se știe deocamdată dacă se luptau cu rudele lor apropiate, cert e însă că *Homo neanderthaliensis* și descendenții lui *Homo erectus* au dispărut cu mai puțin de treizeci de mii de ani în urmă, primul grup pe teritoriul de azi al Spaniei, al doilea pe insula indoneziană Flores.

Conform geneticienilor Gregory Cochran și Henry Harpending,[12] e posibil ca neandertalienii și oamenii moderni să-și fi amestecat genele. Liniile lor evolutive s-au despărțit cu o jumătate de milion de ani în urmă, fiind suficient de divergente pentru a apărea diferențe genetice, dar poate nu într-atât încât încrucișarea să fie imposibilă. Când oamenii moderni au pornit pe urmele celor de tip neandertalian părăsind Africa, cele două grupuri s-au întâlnit. Neandertalienii se specializaseră în vânatul animalelor mari, și poate că oamenii moderni au deprins de la ei capacitatea de a colabora. Oamenii moderni s-au descurcat mai bine decât neadertalienii, probabil datorită unei tehnologii mai avansate, unor capacități lingvistice superioare, unui comerț mai activ cu semenii lor aflați la distanță sau, poate, grație rezistenței la

boli. Există pesemne o legătură între comerț și boli. Oamenii moderni făceau deja comerț la mari distanțe, ceea ce neandertalienii n-au făcut niciodată,[13] iar comerțul atrage după sine mai întâi contaminarea, iar apoi răspândirea rezistenței la boli.

Multe animale mari din afara Africii au fost exterminate de oameni. Oamenii au devenit mai numeroși și au migrat pe toate continentele, lăsând necolonizate doar câteva insule izolate. Valurile de migrație au fost asociate cu exterminarea altor specii. În Eurasia, mamuții au dispărut acolo unde au apărut fosilele umane. Dacă dispariția mamuților s-a datorat vânătorii sau altor factori – de pildă, diversitatea genetică redusă și schimbările de climă – rămâne o temă controversată. Lucrurile sunt mai clare în cazul altor specii. În cele două Americi, migrând, oamenii au exterminat rapid mamiferele mari, cum ar fi leneșul. *Homo sapiens* începuse să pună stăpânire pe Pământ.

Populația lumii a crescut vertiginos în această perioadă, ceea ce a dus la o creștere proporțională a șanselor de producere a unor mutații favorabile. Drept urmare, evoluția genetică s-a accelerat. Nu încape îndoială că aceasta a stimulat dezvoltarea socială și intelectuală, cum se întâmplă întotdeauna, însă nivelul de dezvoltare a capacităților noastre sociale și intelectuale a devenit acum atât de înalt, încât evoluția culturală a putut lua avânt. Demararea inovației culturale a fost spectaculoasă: arta, tehnologia și tehnicile de vânătoare au început să se transforme într-un ritm accelerat. Cultura a devenit un mecanism tot mai important al evoluției. Oamenii trăind în cete mici, egalitare, care făceau schimburi între ele, iar populațiile lumii fiind încă puțin numeroase, nu existau condiții să apară conducători inaccesibili care să inspire teamă și venerație. Beneficiind din abundență de resurse naturale, având un regim alimentar bogat în proteine și făcând mereu noi descoperiri, pentru strămoșii noștri aceasta trebuie să fi fost o perioadă destul de bună. Poate că statuetele reprezentând femei cu sâni generoși sunt o expresie a cultului zeiței-mamă. Ele indică fără îndoială o atitudine lipsită de inhibiții față de corpul uman.

Ce cultură puteau avea aceste cete de vânători-culegători? Sau, mai bine spus, ce gamă de culturi – fiindcă n-avem motive să presupunem că erau toate la fel. Valorile culturale nu lasă în urmă fosile, așa încât speculațiile sunt inevitabile. O ceată de vreo treizeci de vânători-culegători trebuia să se afle în permanentă mișcare, iar toată lumea trebuia să ajute la căratul lucrurilor. De asemenea, grupul trebuia să fie democratic – nu era suficient de mare pentru a exista dictatori, cu armată și poliție secretă. Practic, nu exista proprietate: lumea consta în cea mai mare parte din bunuri comune, asupra cărora grupul avea prea puțin control. Contribuția fiecăruia era necesară

BCU IASI - CENTRALA UNIVERSITARA

pentru a face rost de hrană. Sistemul digestiv uman are nevoie de o dietă variată, iar culesul furniza probabil majoritatea substanțelor nutritive pentru cea mai mare parte a populațiilor, în cea mai mare parte a timpului. Culesul fructelor, frunzelor, semințelor, rădăcinilor, larvelor sau ouălor presupunea memorarea topografiei locurilor. Capturarea animalelor nepericuloase – pescuitul cu năvodul, de pildă – era asemănătoare culesului, dar putea cere colaborarea grupului. Tehnici ingenioase de vânătoare, de exemplu, atragerea prăzii pe stânci sau în capcane folosind focul, puteau reduce mult riscurile. Moduri riscante de a vâna animale mari și fioroase puteau să fi folosit mai curând ca ritual de întărire a legăturilor sau de apărare, decât ca sursă de hrană. Vânatul animalelor mari cerea o planificare atentă a colaborării, sprijin reciproc și reacție promptă la evenimente neprevăzute.

Rolurile de gen puteau fi flexibile, în funcție de necesitățile vitale. Se poate ca uneori cetele, ducând lipsă de bărbați, să aibă nevoie de ajutorul femeilor la vânătoare, iar această formă de includere să devină apoi tradiție. Vânătoarea, mai ales fiindcă presupunea o muncă grea și nu ocupa tot timpul, oferea ocazia socializării și recreării. Rezultatul ei era hrana, dar și nevoia ca întregul grup să muncească în continuare din greu pentru a prepara carnea și a trata pieile. Dat fiind că hrana nu putea fi depozitată, se impunea împărțirea ei. Doar activitățile care puneau viața în pericol, cum sunt lupta cu alte cete sau tipurile riscante de vânătoare, erau rezervate strict bărbaților, deoarece viitorul cetei ar fi fost amenințat dacă femeile și-ar fi primejduit viața. Închipuiți-vă un trib în care toate femeile mor vitejește în luptă – acest trib e condamnat la dispariție.

În condiții de belșug, putea apărea rivalitatea cu alte cete, iar în acest caz lupta colectivă era importantă, în timp ce în condiții de foamete și greutăți coeziunea internă și toleranța erau esențiale, deoarece conflictele interne puteau slăbi rezistența grupului. Cetele mai agresive puteau alunga cetele mai pașnice către habitate mai sărace în rezerve. După cum vedem însă din modul de viață al vânătorilor-culegători de azi, puteau exista multe variațiuni pe această temă. Aici intervine *dependența de drum*: evoluția e condiționată de propria-i istorie. Prin urmare, fiecare pas evolutiv odată făcut, nu mai există cale de întoarcere. Dacă o tradiție de agresiune între grupuri se transforma în violență în interiorul grupului, ea putea conduce rapid la desființarea unui trib.

Era mereu nevoie de improvizație. Incertitudinea legată de starea vremii, de mișcările prăzii și de apariția prădătorilor era permanentă. Dacă se schimba clima, ceea ce se întâmpla tot timpul, oamenii fie se mutau, fie se adaptau. Ei puteau locui sub cerul liber, în peșteri sau în colibe construite

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de ei, în funcție de condiții. Din această perioadă a fost găsită o mare varietate de unelte și arme în diferite stiluri, ceea ce dovedește un spirit creator. Oamenii construiau ambarcațiuni ingenioase și își diversificau probabil dieta. Ei au creat pesemne și o mare varietate de limbi, cântece, povești și ritualuri. Există de asemenea urme ale comerțului între grupuri, iar acesta era aproape sigur însoțit de contact genetic. Diversitatea genetică a unui grup era astfel sporită, în timp ce divergența genetică a speciei rămânea mică, grupurile deosebindu-se între ele prin arta și ritualurile lor.

Putem presupune deci că societățile de vânători-culegători erau în genere bazate pe merit, egalitare, oportuniste, flexibile și neinhibate. Folosind termenii dimensiunilor culturale prezentate în această carte, cultura avea o distanță mică față de putere, era individualistă, tolera incertitudinea și era permisivă.

Ce se poate spune despre celelalte dimensiuni culturale – masculinitate–feminitate și orientare pe termen lung–orientare pe termen scurt? Deși toate acestea sunt, desigur, speculații, o comparație cu vânătorii-culegători din prezent poate fi de ajutor. Michael, Henry și Kathryn Davies, membrii polivalenți ai unei familii engleze, și-au petrecut cea mai mare parte din viață încercând să obțină o imagine coerentă a evoluției noastre sociale preistorice. Pornind de la lucrările mai multor antropologi, ei au adunat mărturii despre tribul Mbuti din Africa Centrală, ai cărui membri au trăit până nu de mult ca vânători-culegători.[14] Imaginea obținută de ei corespunde considerațiilor noastre de mai sus. De pildă, rolurile sexelor erau într-o oarecare măsură interșanjabile și nediferențiate. Disciplina nu se exercita prin pedepse aspre, ci prin supunerea la ridicol. Căsătoriile între membrii diferitelor grupuri primare erau tolerate, iar în cazul nepotrivirilor de caracter oamenii puteau migra într-un alt grup. Infidelitatea sexuală, din partea soțului sau a soției, nu era un motiv de ceartă. Societatea era deci permisivă, dar oamenii n-aveau voie să se laude. Membrii cei mai capabili ai grupului trebuiau să-și disimuleze calitățile pentru a nu stârni invidie. În concluzie, la Mbuti definirea cercului moral îl privea pe fiecare membru al grupului în parte, iar principiul era „trăiește și lasă-i și pe ceilalți să trăiască". Descrierea tribului Mbuti pare să corespundă, în termenii acestei cărți, unei culturi feminine, flexi-modeste (orientată pe termen lung).

Familia Davies prezintă tribul Mbuti ca pe un exemplu a ceea ce ei numesc o societate de vânători-culegători din „gama abundenței", una pentru care climatul extrem și lipsa hranei nu sunt o amenințare gravă. Pentru vânătorii-culegători din „gama penuriei", cum sunt aborigenii care trăiesc în zonele aride ale Australiei, imaginea e diferită și mai complicată. Lipsa

hranei face ca densitatea populației să fie scăzută, ceea ce constituie o amenințare la adresa sănătății genetice. Divizarea grupurilor sau migrarea cuplurilor din grup ar fi deci riscantă, fiindcă ar împuțina și mai mult populația. Ca urmare, conflictele interpersonale trebuie evitate. În zonele aborigene, societatea tradițională era caracterizată prin drepturi stricte asupra pământului și vânatului și reguli stricte privind căsătoria. Bărbații în vârstă dețineau controlul. Ei stabileau partenerii pentru căsătorie. Fetele erau măritate la pubertate, în timp ce bărbații se căsătoreau de obicei pe la vârsta de treizeci de ani, după ce treceau prin îndelungate, și deseori dureroase, ritualuri de inițiere, ceea ce crea solidaritate. Statutul se obținea pe baza meritelor individuale. Despre ritualuri, și în general despre toate activitățile care susțineau viața spirituală a comunității, se spunea că sunt un „timp pentru visare"; ar putea fi vorba aici și de o religie. Un timp pentru visare intens, rodnic putea contrabalansa vitregia condițiilor, iar ritualurile de coeziune puteau menține unit un grup secundar. Pentru bărbați, timpul pentru visare era esențial. Secretele legate de el erau divulgate de bătrâni acelor tineri care se dovediseră destoinici.

Existau și relațiile sexuale extraconjugale, care puteau face parte dintr-un ritual comun. O cale de a evita să-ți fie impus partenerul era fuga pe ascuns, dacă exista o pasiune puternică. Femeilor li se lua orice putere de decizie de la o vârstă fragedă, trebuind să plece la pubertate într-un alt grup și să se mărite cu un bărbat mai în vârstă. De regulă, bărbații mai în vârstă mureau primii, iar văduvele se puteau recăsători cu bărbați mai tineri și puteau obține un anumit statut dirijându-le pe soțiile mai tinere ale acelor bărbați. Ele rămâneau totuși sexul subordonat, și uneori erau bătute pentru a fi aduse la ascultare. În linii mari, această societate semăna cu cea a tribului Mbuti prin egalitarism și individualism, dar libertatea de acțiune a rolurilor sociale era limitată, iar pedepsele aspre. Cercul moral era în permanență amenințat, primejdie care se reflectă într-un sistem de valori ce sancționa drastic abaterile. În termenii dimensiunilor culturale, aceasta pare să indice un sistem de valori masculin, care evită incertitudinea, e monumentalist (orientat pe termen scurt) și auster.[15]

Acestea sunt doar două exemple, și au existat pesemne numeroase tipuri de culturi la vânătorii-culegători din Africa Centrală și Australia, și cu certitudine și în alte părți ale lumii. Când nivelul prosperității s-a modificat din cauza schimbărilor climatice, cultura a urmat probabil același curs, dar mai încet, din cauza caracteristicilor conservatoare ale obiceiurilor determinate de cultură. Sporirea dificultăților intensifica timpul de visare. La rândul lui, un timp de visare mai intens are ritualuri puternice, care îl ajută

să se perpetueze chiar și atunci când condițiile în care a apărut se schimbă. Această dinamică a împins pesemne de-a lungul timpului omenirea către amplificarea trăirilor spirituale și a ritualurilor.

Cu douăsprezece mii până la șapte mii de ani în urmă: sate și agricultură

Ultima eră glaciară și-a atins apogeul acum douăzeci de mii de ani. Au trebuit să treacă alte opt milenii pentru a se estompa – cel puțin temporar –, iar acum vreo douăsprezece mii de ani a început perioada caldă a Holocenului. A fost o epocă de abundență pentru faună și floră, permițând oamenilor să se stabilească într-un loc pentru vreme mai îndelungată. La început erau tot vânători-culegători care trăiau în cete mici, cum o făcuseră timp de milioane de ani, dar aveau un avantaj care le lipsise predecesorilor: o inteligență creatoare superioară și capacitate de organizare. Oamenii din Holocen făceau lucruri nemaivăzute până atunci. Pentru ei, cercul moral devenise mai flexibil, și l-au extins și asupra plantelor și animalelor – cu alte cuvinte, s-au apucat să le domesticească. În câteva mii de ani, au domesticit diferite specii, iar astfel a început un proces drastic de selecție genetică.

Istoricul Steven Mithen descrie existența cotidiană a comunităților de natufieni, care au trăit în Orientul Mijlociu cu 12 300 până la 10 800 de ani în urmă, și în această perioadă au început cultivarea plantelor.[16] Mithen crede că, secerând grânele, ei au selectat cerealele ale căror boabe rămâneau agățate de spic mai mult timp. Unele semințe au germinat lângă sate fie din întâmplare, fie pentru că fuseseră sădite. Curând, au început să crească lângă sate rânduri de cereale selecționate de oameni, cu spicul mai puțin fragil. În plus, descoperirile arheologice arată că fiecare sat își avea propriul stil ornamental. Se pare că acești săteni se foloseau de podoabele lor pentru a-și dezvolta o identitate de grup simbolică, cam la fel cum fac în ziua de azi societățile și subgrupurile.

Agricultura a fost inventată simultan în mai multe locuri de pe planetă. Biologul Jared Diamond arată că producția de hrană a fost inventată de șase până la unsprezece ori pe diferite continente.[17] Și animalele au fost domesticite în locuri diferite – oile și caprele în zona mediteraneană, vitele în Europa și caii în Asia Centrală. Speciile de animale care puteau fi domesticite variau mult de la un continent la altul, în parte din cauza momentelor diferite în care au venit în contact cu oamenii. În Africa, mamiferele au coevoluat cu oamenii timp de milioane de ani, iar selecția a funcționat împotriva celor blânde, pentru că la acel moment oamenii nu erau suficient de inteligenți ca să le domesticească, dar puteau să le ucidă. În Eurasia, lupii,

vitele, caii și oile puteau fi domesticite de oamenii care migraseră din Africa în momentul când erau suficient de inteligenți pentru a le domestici, și fie nu puteau, fie se temeau să le extermine. Dimensiunea Eurasiei în raport cu populația puțin numeroasă a imigranților a contribuit probabil la salvarea de la dispariție a speciilor blânde care păsteau în regiune.

Agricultura și tehnologia au făcut cu putință și au înlesnit comerțul. În plus, domesticirea unor animale precum caii și cămilele i-au ajutat pe oameni să călătorească departe. Populația umană a ajuns la nivelul milioanelor, iar oamenii din diferite colțuri ale lumii se întâlneau mai des, ceea ce a menținut un genom bine amestecat – deși unele continente erau încă izolate. Genele care se puteau răspândi repede erau acelea care ofereau un avantaj în tolerarea hranei sau în rezistența la boli, ori acelea selectate pe bază sexuală. Un exemplu de amestec genetic este răspândirea ochilor albaștri. Se crede că toți ochii albaștri din lume provin dintr-o unică mutație suferită de o genă, mutație petrecută undeva pe teritoriul de azi al Lituaniei, între șase și zece mii de ani în urmă,[18] iar acum au ajuns până în Sahara și Afganistan. Pesemne că, în multe culturi, oamenii cu ochi albaștri erau parteneri dezirabili. Se pot face speculații în această privință. Ochii albaștri, sau în general cei cu irișI de culoare deschisă, pot prezenta avantaje în relațiile interumane: ei arată dimensiunea pupilei, iar dimensiunea pupilei se leagă de starea afectivă. Experimentele demonstrează că oamenii care privesc un chip își adaptează dimensiunea pupilelor la aceea a chipului pe care îl privesc.[19] Această reacție poate contribui la stabilirea unei simpatii reciproce. Desigur, dacă te îndrăgostești de o persoană cu ochi albaștri nu-ți dai seama de acest fenomen, dar e posibil să fi jucat și el un rol.

Agricultura a schimbat radical perspectiva asupra vieții. Pentru prima oară oamenii posedau bunuri: ei puteau produce o hrană depozitabilă, sub forma turmelor de vite sau a recoltelor de plante. Posesiunea putea trece de la un om la altul pe o cale care a condus la două inovații: moștenirea și furtul pe scară largă. Organizațiile sociale au reacționat. Sistemele morale au evoluat, susținute de interdicții religioase. Moștenirea bunurilor putea conduce la diferențe de bogăție și statut cu mult mai mari decât acelea din rândul vânătorilor-culegători.

Un recent studiu antropologic efectuat de Monique Borgerhoff Mulder și colaboratorii ei asupra a douăzeci și una de mici societăți istorice și contemporane confirmă această ipoteză.[20] Concluzia studiului este că societățile de vânători-culegători și de cultivatori primitivi de plante erau la fel de egalitare ca societățile moderne cele mai egalitare, în timp ce agricultura (comunitățile de agricultori și păstori) era asociată cu o ierarhie strictă în

BCU BUCUREȘTI - UNIVERSITY LIBRARY

societate, care depășește cele mai inegalitare economii industriale moderne. Furtul făcea necesară prezența paznicilor, care erau hrăniți din surplusuri pentru că îi îndepărtau pe hoți. Atâta timp cât grupurile sociale nu depășeau dimensiunea unor sate în care toți se cunoșteau între ei, ponderea furtului în cadrul grupului și necesitatea folosirii violenței pentru a-l stăvili erau probabil modeste. Raidurile unor comunități vecine sau ale unor cete migratoare prezentau probabil un pericol mai mare și puteau fi un motiv real de îngrijorare.

Regiunile cele mai fertile puteau susține agricultori sedentari. Odată deprinsă arta domesticirii animalelor, oamenii puteau exploata zone mai puțin fertile, crescând vite și mutându-se dintr-un loc în altul. În cazul turmelor, pericolele erau diferite de cele care îi amenințau pe agricultorii sedentari. Turmele puteau fi furate cu ușurință: animalele îl urmau pe hoț în teritoriul lui și nu erau neapărat sacrificate imediat. Pentru a împiedica furtul la scară largă, păstorii trebuiau să se bucure de deplină încredere în sânul comunității lor – ceea ce presupunea pedepsirea severă a vinovaților – și să aibă totodată mai puțină încredere decât vânătorii în persoanele din afară. Dependența de drum este iarăși esențială: există diferențe mari între grupuri. Încrederea sau neîncrederea din cadrul unui grup sunt în mare măsură o anticipare care creează ea însăși premisele de a se îndeplini. Odată pornit, un ciclu de jaf și răzbunare e greu de oprit. Copiii deprind de la o vârstă fragedă tipare mentale elementare care le spun în cine să aibă încredere și de la cine pot fura. Astfel, culturile care evită incertitudinea erau pesemne frecvent întâlnite în rândul crescătorilor de vite. Jaful regulat între triburi sau în interiorul lor era însoțit de pedepse severe pentru abaterile din grupul intern și de o cultură a vigilenței armate. Păstorii păzesc, ei nu asudă și trudesc la fel ca agricultorii. Păstoritul putea fi asociat cu o cultură mândră, monumentalistă. În zilele noastre, în regiunile de păstorit din Africa raidurile reciproce asupra turmelor și violența între triburi sunt încă endemice. Ele sunt o reacție lesne de înțeles la insuficiența resurselor într-o lume a loialității față de grupul intern și a suspiciunii față de grupurile externe.[21]

Agricultura a determinat și modificări genetice. La început, păstorii își mâncau pur și simplu animalele. Au învățat apoi să se hrănească din sângele lor fără să le omoare, ceea ce era mult mai eficient, deoarece animalele transformau mai departe iarba în sânge. În urmă cu aproximativ 8 500 de ani, au început să bea lapte, ceea ce le-a permis să obțină și mai multă energie de la animalele lor. La început foarte puțini adulți tolerau laptele. Aceasta se explică prin faptul că intoleranța la lactoză a evoluat la aproape toate mamiferele, pesemne pentru a-i împiedica pe cei mai în vârstă să intre în

competiție pentru lapte cu nou-născuții. În momentul de față, variante genetice pentru tolerarea lactozei au devenit un lucru curent – iar acesta e un exemplu pentru felul în care evoluția genetică și cea comportamentală pot merge mână în mână. Mici diferențe genetice la doar câteva alele (o alelă e o variantă a unei gene) pot avea repercusiuni imense. Mutațiile la genele care ne permit să producem lactoză, enzima care ajută la asimilarea laptelui, au fost selectate cu aproape 8 500 de ani în urmă, pe când strămoșii noștri au început să crească vite. Indivizii care tolerau laptele aveau probabil mai mulți urmași, răspândind astfel această trăsătură. Astăzi aproape întreaga populație din nordul Europei tolerează lactoza, ceea ce stă mărturie pentru o lungă istorie a consumului de lapte.

Cultivarea plantelor a generat alte presiuni selective. Agricultorii aveau multe motive de îngrijorare. Toată lumea știa unde locuiesc, ferma putea fi jefuită și proviziile furate. Chiar și fără dușmani din rândul oamenilor, ei trebuiau să muncească din greu. Plantele aveau nevoie de îngrijire, altminteri puteau fi năpădite de buruieni, mâncate de animale, distruse de furtuni sau puteau să se usuce. Recoltele agricole au dus la o evoluție concomitentă a animalelor purtătoare de boli și a paraziților. Concentrarea populației de-a lungul Nilului a creat condiții propice pentru ca poluarea și molimile să evolueze rapid și să se concentreze. O civilizație agricolă putea fi lovită de oricare dintre cele zece urgii biblice abătute asupra Egiptului: infestarea apei, broaștele, țânțarii, muștele, epidemiile turmelor, grindina, incendiile, lăcustele, întunecarea cerului și moartea copiilor. Multe alte urgii trebuie să se fi abătut, sau au fost poate provocate de cele biblice: bolile luate de la animale, șoarecii și șobolanii, ciupercile, virușii, bolile bacteriene etc. Agricultura a făcut ca, pentru oamenii de rând, durata medie a vieții și sănătatea să intre în declin, din cauza alimentației mai puțin hrănitoare pe care o ofereau plantele. E limpede că înainte ca oamenii să înceapă să folosească metode genetice pentru a face față creșterii populației și a oferi o dietă mai sănătoasă, agricultura a fost un blestem mascat.

În termeni culturali, evitarea incertitudinii pare să fie o bună adaptare la riscurile vieții agricole. Apoi, agricultorii trebuiau să colaboreze într-o muncă monotonă, dependentă de anotimp, și erau mult mai numeroși decât vânătorii-culegători sau păstorii, ceea ce implica o anumită supunere, însoțită poate de colectivism și de o distanță mare față de putere. La rândul ei, cultura evolua împreună cu sistemele de producție. Orezăriile din Asia de Sud-Est, care cereau o muncă intensă, se potriveau unei culturi orientate pe termen lung (flexi-modestă): e nevoie de hărnicie și modestie pentru a susține sistemul. Dacă raidurile erau endemice, putea rezulta o diviziune

a muncii între femeile care lucrau pământul și bărbații care luptau, cu un sistem de valori corespunzător, preponderent masculin.

În termeni culturali deci, se pare că, în comparație cu perioada culesului și vânatului, apariția diverselor forme de agricultură a lărgit spectrul valorilor adaptative pentru grupurile umane. Proprietatea a introdus o ierarhie moștenită în societatea agrară. Păstoritul, cu puternica tentație de a fura, în ținuturile aride, a condus la o imperioasă nevoie de a proteja cercul moral. Individualismul a scăzut, masculinitatea a crescut, iar evitarea incertitudinii și orientarea pe termen scurt (monumentalismul) au atins cote foarte înalte.

Cu șapte mii cinci sute de ani în urmă până în zilele noastre: civilizații la scară mare

Cu aproximativ șapte mii cinci sute de ani în urmă agricultura și surplusul creat de ea au dus la existența unor societăți atât de numeroase, încât satele s-au transformat încet, dar sigur, în orașe, apoi în cetăți, iar cetățile s-au extins, devenind state și imperii. Cele mai vechi ansambluri de cetăți au apărut cu aproximativ 5 500 de ani în urmă, de-a lungul malurilor fertile ale marilor fluvii: Tigrul și Eufratul (Mesopotamia, în Irakul de azi), Indusul și Nilul.[22] Cel mai vechi imperiu care mai dăinuie încă este cel chinez. Deși nu a fost mereu unificat, Imperiul Chinez are o istorie continuă de aproximativ patru mii de ani. Alte imperii s-au destrămat. În estul zonei mediteraneene și în sud-vestul Asiei s-au născut, au înflorit și s-au prăbușit imperii, doar pentru a fi urmate de altele: imperiile sumerian, babilonian, asirian, egiptean, persan, grec, roman și otoman, pentru a menționa doar câteva dintre ele. Subcontinentul Asiei de Sud și arhipelagul indonezian au avut imperiile lor, între care Maurya, Gupta, iar mai târziu Mughal, în India, și Majapahit în Java. În America Centrală și de Sud, imperiile aztec, maya și inca au lăsat în urmă monumente. La fel în Africa: Benin, Etiopia și Mali sunt exemple de state antice.

Istoricii John Robert McNeill și William H. McNeill au arătat cum a condus civilizația cetăților la două importante inovații sociale.[23] Coeziunea cetăților sumeriene a fost menținută la început mai ales prin rituri și credințe religioase. Panteonul celor șapte mari zei și zeițe (simbolizând soarele, luna, pământul, cerul, apa dulce, apa sărată și furtuna) stăpânea cosmosul și a fost o sursă de inspirație pentru divinitățile multor civilizații indo-europene ulterioare. Deoarece bogăția sumerienilor atrăgea cetele de călăreți din stepe, a fost creată o forță militară. În afara faptului că se lupta cu invada-

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

torii, această forță a intrat în concurență cu cea religioasă. De-a lungul secolelor, pe măsură ce populația creștea, protecția militară a devenit tot mai importantă pentru supraviețuirea comunităților, iar centralizarea a sporit. Zeitățile au oglindit aceste schimbări, devenind mai puține și preponderent masculine. În relatările despre civilizațiile antice apar frecvent conflicte între puterea laică și cea religioasă.

Și totuși, importanța pentru supraviețuire a războiului era în genere mai mică decât cea a comerțului. Companii multinaționale au existat încă de pe la 2000 î.Cr.; asirienii, fenicienii, grecii și romanii au avut cu toții variantele lor de afaceri globalizate.[24] Treptat, comerțul a înlocuit războiul ca mecanism predominant de transfer al bogăției, dar și azi se declanșează războaie pentru resurse.

Plantele și turmele de animale permit concentrarea recoltelor într-un loc, precum și creșterea dimensiunilor societății. Acest progres a făcut ca furtul să devină și mai rentabil decât era la sate. Pe măsură ce oamenii au devenit agricultori tot mai pricepuți, populația a crescut, ceea ce a deschis posibilitatea specializării. Puteau fi păstrate forțe armate pentru a proteja depozitele de alimente, dar, odată organizate, ele puteau fi tentate să preia puterea. De exemplu, facțiuni armate se puteau revolta și intra în luptă pentru succesiune atunci când murea un împărat sau pentru a se împotrivi impozitării. Exista riscul escaladării violenței, dacă nu cumva oamenii deveneau și mai supuși, până când ajungeau practic sclavi, sau dacă nu acceptau arbitrajul, justiția impersonală și separarea puterilor. Odată cu apariția statelor, a crescut mult complexitatea evoluției comportamentale și simbolice, dar ea a rămas în continuare dependentă de drum.

Nici în zilele noastre oamenii n-au încetat să învețe să trăiască în societăți mari, anonime; în fond, asemenea societăți au apărut abia cu vreo patru sute de generații în urmă. Pentru a explica unele dintre inovațiile sociale pe care le-au făcut strămoșii noștri în această perioadă, ne vom baza pe studiile sociologului american Talcott Parsons (1902–1979). Parsons a fost un deschizător de drumuri prin faptul că a privit invențiile sociale din perspectivă evolutivă. Odată găsite, afirma el, aceste inovații nu vor dispărea. Parsons a făcut o analogie cu inovațiile evolutive din biologie, cum ar fi vederea – vederea oferă atât de multe avantaje esențiale, încât, odată apărută, selecția o va păstra și o va perfecționa. În acest caz însă, evoluția are loc la nivelul grupului. Societățile mari au făcut cu putință evoluția socială, și în același timp au avut nevoie de ea.

Gândindu-se la dezvoltarea civilizațiilor, Parsons a găsit mai multe inovații fundamentale ireversibile, pe care le-a numit „universalii evolutive

din societate".* Într-un articol din 1964 el menționează stratificarea socială, legitimarea culturală, organizarea birocratică, banii şi piețele, normele universaliste generalizate şi asocierile democratice.[25] În continuare, fiecare dintre aceste universalii evolutive va face obiectul unei secțiuni. Ordinea nu e neapărat istorică; aceste inovații au apărut treptat, în interdependență, iar elemente ale lor erau prezente şi în comunitățile preagrare. Cu toate acestea, agricultura şi creşterea populației le-au influențat în mod hotărâtor dezvoltarea.

Stratificarea socială

Stratum înseamnă în latină „strat". Stratificarea e procesul prin care apar diferitele clase în societate, de regulă două, la început. Pe măsură ce satele creşteau, era tot mai multă nevoie de coordonare, alături de o stratificare socială simplă, de genul celei observate şi la alte primate, care se bazează pe o combinație de forță fizică şi afinitate personală. Cetatea trebuia să confere autoritate conducătorilor pe baza rolului lor, altminteri organizarea socială s-ar fi prăbuşit, iar o altă cetate sau bande de prădători putea s-o distrugă. Această necesitate trebuie să fi contribuit la acceptarea autorității de către majoritatea populației.

Cetățile-stat se luptau şi luau prizonieri, care puteau fi folosiți. De la începutul vieții în state, sclavia a fost o formă firească de stratificare socială în două clase. Clasele dominante dețineau oameni la fel cum dețineau turme şi recolte. Există chiar dovezi biologice în sprijinul ideii că cei puțini de la conducere „domesticiseră" masele numeroase: de la apariția agriculturii dimensiunea medie a creierului a scăzut, aşa cum s-a întâmplat şi la animalele domesticite.[26] Astfel, viața în marile societăți agrare nu numai că le-a permis strămoşilor noştri să extragă o parte mai mare din energia pământului pentru a-şi satisface necesitățile, dar a atras după sine şi schimbări culturale importante. Venerația pentru conducători – personaje inabordabile, aparținând unei alte sfere a vieții şi deținând o putere imensă – era ceva nou în evoluția noastră. Distanța mare față de putere e una dintre adaptările la viața într-o societate numeroasă şi anonimă, a cărei existență a devenit posibilă prin agricultură. Acest lucru s-a întâmplat mai mult în zonele cu climă temperată, unde au înflorit cetățile şi statele, decât în zonele reci; aici, condițiile climatice nu au permis agriculturii să se dezvolte atât de mult, iar populația a rămas timp de secole mai puțin numeroasă, ceea ce a făcut ca lupta comună împotriva forțelor naturii să

* Termenul „universalii" e preluat din filozofia scolastică şi se referă la noțiunile generale. (*N. t.*)

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

fie principala preocupare. Societatea a rămas prin urmare egalitară în aceste regiuni.

Legitimarea culturală

Legitimarea culturală a acțiunilor nu era un fenomen nou în momentul în care societățile au început să se extindă, dar a îmbrăcat forme noi, deoarece trebuia să facă față caracterului lor anonim. Legitimarea culturală a grupului nu fusese niciodată o problemă, atâta timp cât grupurile se limitau la câteva sute de indivizi. Pentru a-i distinge pe membrii grupului de alții, oamenii s-au bazat timp de milenii pe recunoașterea individuală. O societate la nivel de stat, cu atât de mulți cetățeni încât era imposibil să se cunoască personal între ei, necesita noi mecanisme de legitimare a identității de grup. O identitate simbolică puternică ce depășea relațiile de sânge era o condiție esențială pentru dăinuirea statului. Toate statele antice de-a lungul Indusului, Nilului, Tigrului și Eufratului au creat sisteme de legitimare prin care conducătorii se înrudeau direct cu divinitățile lor. Ele au avut de asemenea tendința de a crea religii monoteiste, centrate pe bărbați. Un zeu unic are avantajul de a da continuitate existenței unui popor numeros, înconjurat de popoare dușmane: atunci când monarhi consecutivi jură credință aceluiași zeu, iar conducătorii religioși pot transfera puterea după moartea monarhului, nu apare acel periculos vid de putere care poate duce la război civil. Astfel, conducătorii laici ai statelor și imperiilor au căutat mereu sprijinul religiei, ceea ce e valabil chiar și în țările laice.

O identitate la nivel statal poate fi problematică dacă loialitățile sunt împărțite în cadrul statului, chiar și atunci când religia nu e implicată. După cum am văzut în capitolul 7, așa se întâmplă în multe zone din Africa, unde predomină legăturile tribale. Ca exemplu extrem al unui stat care a eșuat, am amintit de Somalia, unde numai loialitățile de clan tipice unei societăți pastorale au supraviețuit.

Fenomenul legitimării culturale e întâlnit la oameni de toate categoriile. În secolul XVII, atunci când prima corabie cu sclavi s-a oprit în portul Vlissingen din Olanda, localnicii au fost șocați să vadă în ce condiții erau ținuți aceștia și au început să-i elibereze. Însă, curând după aceea, preoții au început să-i convingă pe olandezi că sclavia era în interesul acestor ființe inferioare și au trebuit să treacă multe generații pentru ca sclavia să fie definitiv abolită.[27] Toate popoarele care pornesc un război cred că Dumnezeu este de partea lor. În loc să facem ceea ce e a priori justificat, preferăm să justificăm ceea ce facem. Din când în când, unii dintre noi își dau seama de această dinamică; s-ar părea că a fi conștient de faptul că propriile

BCU MS - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

noastre credințe slujesc la dăinuirea grupurilor din care facem parte nu a fost un avantaj pentru supraviețuirea grupului.

Organizarea birocratică

Filozoful grec Platon (427–347 î.Cr.), despre ale cărui idei am vorbit în capitolele 3 și 5, și-a expus principiile privind organizarea statului în dialogul *Politeia* (*Republica*).[28] De aici derivă cuvintele *politică*, *polity* [unitate politică, în engleză] și, în lumea comunistă, *politbiro* pentru cel mai înalt for de conducere. Acest din urmă termen ne conduce la *birocrație*, pe care am prezentat-o în capitolul 9 ca pe idealul lui Weber de organizație impersonală, combinând distanța mică față de putere cu evitarea incertitudinii.

Birocrația nu e neapărat îndrăgită de cei care îi simt efectele. Ea e privită ca o mașinărie uriașă, care macină lent, fără sentimente și fără să-i pese de oameni – dar tocmai în asta constă forța ei. Parsons crede că un sistem de guvernare orientat către oameni nu poate controla bine o unitate politică de mari dimensiuni dacă cetățenilor li se acordă drepturi civice. Acești cetățeni vor vrea să fie tratați corect. Birocrația îi face pe angajați să fie detașați de interesele pe care le slujesc organizațiile lor. Un funcționar trebuie să-și trateze toți clienții la fel. Desigur, adevărul e că în majoritatea societăților unii clienți sunt mai egali decât alții; Hugo Chávez poate să apară ore în șir la postul național de televiziune cu programul său „*Alo Presidente*", și să fie admirat pentru asta, lucru la care prim-ministrul Marii Britanii nici nu poate visa. E clar că în anumite societăți cetățenii își doresc mai multe drepturi civice decât în altele. Distanța față de putere explică în mare parte aceste deosebiri. Și totuși, birocrația rămâne un instrument puternic de organizare imparțială a statelor, mai ales când e vorba de furnizarea bunurilor publice.

Banii și piețele

Trocul nu poate fi folosit ca mecanism comercial principal într-un stat mare sau între state. Utilizarea scoicilor ca monedă de schimb datează probabil dinainte de apariția cetăților-stat, iar banii au existat în toate statele. Ei pot circula cu ușurință și nu sunt perisabili. Banii oferă un mijloc de evaluare a utilității unor bunuri și servicii extrem de diferite. Cu ei se pot cumpăra hrană, sclavi sau ajutor militar. Ei nu pot însă vorbi sau negocia; în acest scop, în lumea antică se organizau periodic târguri și au apărut piețe pentru bunurile de largă folosință.

Banii au reprezentat un important pas în evoluție, pentru că au sporit adaptabilitatea societăților: banii pot aștepta să fie folosiți la momentul potrivit

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pentru a cumpăra bunurile cele mai căutate. Negustorii, agricultorii și statele puteau profita de flexibilitatea banilor. Dar banii nu au memorie. Comerțul și necesitatea de a ține o evidență contabilă i-au determinat pe sumerieni să inventeze prima scriere.[29] Deși nu e menționată de Parsons, scrierea poate fi fără îndoială considerată un universal evolutiv.

Norme universaliste generalizate

Birocrația, banii, piețele sau scrierea trimit la universalism, la posibilitatea de a compara – toți oamenii, în cazul birocrației, toate bunurile, în cazul banilor și al piețelor, toate timpurile și locurile, în cazul scrierii. Am întâlnit dihotomia universalitate–excluziune în capitolul 4 ca una dintre dimensiunile culturii naționale introduse de Misho [Minkov] pe baza Anchetei Mondiale asupra Valorilor; ea era puternic corelată cu dimensiunea individualism–colectivism. Absența normelor universaliste poate impieta asupra funcționării birocrației, dacă unii dintre clienți nu aparțin grupului intern, și poate limita folosirea banilor, dacă moneda nu poate fi schimbată în moneda altor grupuri. Ideea că toți oamenii sunt comparabili și trebuie să facă parte din același cerc moral e relativ recentă.[30] Declarația Universală a Drepturilor Omului (vezi și capitolul 4) e o expresie a universalismului. Și totuși, unele societăți cred că sunt cumva mai bune, mai umane decât altele. Aceasta ne arată limpede că, în secolele trecute, excluziunea a avut o valoare de supraviețuire pentru grupuri. Cei care nu credeau că grupul lor e cumva mai bun decât altele erau tentați să se afilieze altui grup, „mai bun", în loc să înceapă să creadă că toți oamenii sunt egali. Universalismul e încă un subiect controversat; după unii, e variabila cea mai vizibilă a culturilor dintr-o societate.

Asocierea democratică

Prin asociere democratică Parsons înțelegea conducere aleasă democratic și drepturi civice depline pentru membri. El scria în America anilor '60, când se credea că acest model se va răspândi rapid în întreaga lume. Mai mulți gânditori americani i-au împărtășit opiniile – de exemplu, Francis Fukuyama, care în 1989, după căderea Zidului Berlinului, a anunțat „sfârșitul istoriei". Fukuyama se referea la faptul că democrația liberală este pur și simplu unica formă acceptabilă de guvernare. Atât Parsons, cât și Fukuyama priveau lucrurile din perspectivă culturală. În capitolul 11 am vorbit pe larg despre limitările axiomelor politice occidentale. Timp de sute de ani, înainte de secolul XIX, statul chinez fusese extrem de bogat, iar acum este pe cale să redevină, dar n-a fost niciodată un model pentru ceea ce Parsons

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

numește asociere democratică. În mai mare măsură decât anglo-saxonii, chinezii sunt gata să accepte că autoritatea este un dat, iar conștiinciozitatea și obediența sunt necesare. Rămâne de văzut dacă asocierea democratică se va dovedi a fi un universal evolutiv. Chiar dacă viitorul va demonstra că așa este, stilurile democrațiilor din lumea întreagă vor fi adaptate culturii cetățenilor lor, după cum sunt și astăzi.

Sursele diversității și transformării culturale

Călătoria în timp a dat poate impresia că există o singură cale evolutivă pentru omenire, cu doar câteva variații, dar lucrurile nu stau așa. Popoarele din ziua de azi se deosebesc mult prin felul în care au trăit în istorie diferitele inovații despre care am vorbit. Alături de marile imperii, iar adesea chiar în interiorul lor, au supraviețuit unități mai mici sub forma micilor „regate" sau a triburilor independente. În Noua Guinee a zilelor noastre, majoritatea populației trăiește în triburi mici și relativ izolate, fiecare cu limba lui, prea puțin integrate în ansamblul societății. La fel, aborigenii din Australia au fost dintotdeauna vânători-culegători. La culturile antice ale păstorilor din Lumea Veche a existat tradiția luptelor dintre clanuri. Societățile cu o veche tradiție agricolă sunt de regulă ierarhice și colectiviste. Societățile din nord-vestul Europei și din lumea anglo-saxonă sunt toate individualiste și egalitare, fără să existe urme ale unui trecut caracterizat de colectivism și distanță mare față de putere. Peisajul e complex, dependența de drum e importantă, iar o legătură cauzală simplă nu poate fi făcută.

Mijloacele de subzistență ale popoarelor diferă mult. La fel flora, fauna, clima și factorii geografici. În plus, dacă presiunile selective diferă de la un loc la altul, evoluția e de regulă divergentă. Mecanismele de selecție la nivelul grupului mențin în general stabile valorile și anumite practici ale acestuia și păstrează granițe simbolice între grupuri. Prin urmare, în lumea de azi există o diversitate uimitoare de culturi, atât în privința valorilor, cât și a practicilor. Majoritatea culturilor au rădăcini străvechi, în ciuda unor schimbări importante. Transformările culturale au fost și continuă să fie provocate de acțiunea forțelor naturii și a forțelor umane. Prima cauză a diversității culturale a fost adaptarea la un nou mediu natural. Pe măsură ce omenirea a populat treptat aproape întreg globul, nevoia de a supraviețui a condus la diferite soluții culturale. Migrațiile colective în alte medii erau adesea declanșate de foametea provocată de schimbările de climă (de pildă, deșertificarea), de suprapopulare sau de o proastă conducere politică (cum s-a întâmplat în cazul conducătorilor britanici ai Irlandei din secolul XIX).

Dezastrele naturale, cum sunt cutremurele și inundațiile, au șters uneori de pe fața pământului societăți întregi și au oferit noi șanse altora.

În secolele din urmă oamenii s-au perfecționat rapid în ceea ce biologii numesc *construirea de nișe*. Cu ajutorul focului, îmbrăcămințiii, locuințelor și a tot felul de inovații tehnologice am pus stăpânire pe aproape întreaga biosferă. Clima rămâne însă un factor important, după cum arată socio-psihologul olandez Evert van de Vliert.[31] El analizează efectele climei în ultimii zece mii de ani, când s-au dezvoltat civilizațiile noastre. Van de Vliert consideră că climatele sunt *exigente* în măsura în care temperaturile medii zilnice se abat de la valoarea ideală de 22 de grade Celsius. Meta-analiza pe care o face asupra datelor la nivel de țară include atât iernile geroase, cât și verile caniculare. Climatele exigente duc la separarea societăților bogate, care au resursele de a reacționa la provocări, de societățile sărace, cărora nu le rămâne decât să reziste. În cele dintâi, culturile permit exprimarea de sine; în cele din urmă, ele sunt constrânse de necesitățile supraviețuirii. Culturile din țările cu o climă suportabilă de-a lungul anului nu prezintă această dependență de bogăție: oamenii pot să se exprime pe sine chiar dacă sunt săraci. Rămâne problema cauzalității: de ce unele societăți s-au îmbogățit, iar altele au rămas sărace.

În timpul acestor ultimi zece mii de ani, populația globului a crescut spectaculos, iar lumea de azi e împărțită între state aflate în competiție. În vremea din urmă a avut loc deci o schimbare rapidă a presiunii evolutive. Dacă înainte forțele naturii erau principalul element care modela cultura, forțele celorlalți oameni au devenit în scurt timp mai importante. Cuceririle militare au modificat drastic culturile, ucigând, deplasând și amestecând populațiile și impunând noi stăpâni și noi legi. Evoluția simbolică sub forma zelului misionar, care a convertit oamenii la religii noi, a modificat și ea culturi. Dacă urmărim însă istoria religioasă a țărilor, religia adoptată de o populație (sau varianta acelei religii) pare să fie mai curând *rezultatul* unor tipare ale valorilor culturale preexistente decât *cauza* unor diferențe culturale. La un moment dat în istoria lor, toate marile religii ale lumii au suferit schisme profunde: creștinii s-au împărțit în catolici, ortodocși și diferite grupuri protestante; musulmanii în suniți și șiiți; evreii în grupuri liberale și grupuri fundamentaliste; budiștii între adepții hinayana și adepții mahayana. Diferențele culturale preexistente între grupurile de credincioși au jucat un rol important în aceste schisme. De exemplu, Reforma din cadrul Bisericii Catolice din secolul XVI a afectat la început întreaga Europă, dar, în țările care cu mai bine de o mie de ani în urmă aparținuseră Imperiului Roman,

Contrareforma a reinstaurat autoritatea Bisericii Catolice. Reforma s-a impus în cele din urmă doar în țări care nu cunoscuseră tradiția romană. Deşi azi cea mai mare parte a nordului Europei e protestantă, iar cea mai mare parte a sudului e catolică, la originea acestor diferențe culturale nu se află schisma religioasă, ci moştenirea Imperiului Roman. În sine, apartenența la o religie este deci mai puțin relevantă cultural decât se crede adesea.[32] Dar, odată ce o religie s-a instalat, ea consolidează tiparele culturale pe baza cărora a fost adoptată, punându-le în centrul învățăturilor sale.

După cum am văzut, descoperirile ştiințifice şi inovațiile, fie autohtone, fie importate, influențează mai mult practicile decât valorile din stratul profund. De asemenea, ele se răspândesc de regulă în întreaga lume. Când culturile se modifică împreună sub acțiunea unei cauze comune, diferențele dintre ele rămân adesea neschimbate. Aceasta e explicația pentru care originile culturale comune pot fi detectate în trecutul îndepărtat.

Sfârșitul istoriei? În nici un caz!

Călătoria în timp ne-a arătat că n-au existat rupturi misterioase între vremea în care eram mamifere sociale primitive, epoca primilor oameni şi secolele în care trăim în civilizații. Nu avem deci nici un motiv să credem că evoluția s-a oprit. Dimpotrivă, avem motive puternice să credem că evoluția umană se accelerează. Este aşadar momentul să ne familiarizăm cu gândirea evoluționistă. Înțelegerea istoriei din perspectiva evoluției ne va permite să facem presupuneri mai realiste despre ce trebuie să facem pentru a avea parte de un viitor mai bun. Evoluția culturală e pretutindeni în jurul nostru. Istoria nu numai că nu s-a încheiat, dar se accelerează. În ultimele câteva sute de generații, dimensiunile societăților au crescut spectaculos, iar procesul continuă. Cu aproximativ şapte sute de generații în urmă, pe la 15 000 î.Cr., existau pesemne 600 000 de forme de organizare umană pe pământ, fiecare numărând câteva zeci sau sute de indivizi. Astăzi sunt 200, fiecare alcătuită din milioane de oameni. Ne aflăm într-un proces rapid de cucerire a naturii, iar rezultatul e că mediul nostru *uman* devine mai important. Amenințările, dar şi şansele favorabile, ne vin tot mai mult de la semenii noştri. Ca reacție la aceasta, am început să ne contopim şi să ne extindem cercurile morale – proces care e pesemne tendința evolutivă cea mai frapantă din ultimele câteva sute de generații. În acelaşi timp, păstrăm multe dintre adaptările la viața în triburi mici dusă de strămoşii noştri vreme de milioane de ani, dar, fiind atât de numeroşi şi creându-ne o viață socială

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

atât de bogată, inovațiile declanșează o frenezie a schimbării pretutindeni în jurul nostru.

Paradoxul este că practicile și tehnologiile se pot modifica atât de repede numai dacă și atâta timp cât societățile sunt stabile. O societate are nevoie de omogenitate culturală la nivelul valorilor implicite pentru a face cu putință acțiunea colectivă – condiția pentru ca un grup să se adapteze mediului, iar omogenitatea culturală nu permite schimbări rapide ale valorilor, căci valorile sunt dobândite în general de timpuriu și rămân pentru întreaga viață. Pentru a modifica sistemul de valori trebuie să treacă generații. Prin urmare, deși grupurile cu valori culturale comune vor reacționa colectiv bine la schimbarea condițiilor, ele își vor modifica cu greu sistemul de valori comune, chiar dacă în noile condiții aceste modificări ale valorilor ar fi avantajoase pentru supraviețuire. O schimbare lentă a sistemelor de valori e totuși extrem de rapidă în comparație cu ce s-ar întâmpla dacă ar lipsi cultura, iar modificarea genetică ar fi singurul mecanism.

Oamenii se află în centrul istoriei și sunt înconjurați de rețeaua complexă a competiției și colaborării între grupuri sudate. Unele grupuri de elită din unele societăți ar vrea să extindă cercul moral pentru a include toate ființele, creând astfel o „minunată lume nouă" în care toți oamenii și toți ceilalți locuitori ai acestei lumi să trăiască în pace. E un ideal frumos spre care merită să tindem, dar deocamdată e la fel de realist ca ideea biblică a paradisului terestru. Și totuși, această tendință de a lărgi cercul moral ne-a adus unde suntem acum și ne va duce mai departe. Suntem – deci, evoluăm.

Esența evoluției

Dacă transformările rapide pe care le suferă oamenii și societățile sunt într-adevăr evolutive, iar cele de mai sus o demonstrează limpede, atunci înțelegerea profundă a evoluției e esențială pentru gestionarea activităților umane. Din păcate, *evoluție* este un cuvânt cu o reputație nemeritat de proastă. Din cauza faptului că ideile evoluționiste greșit înțelese au fost folosite în ideologii politice[33] și din cauza gândirii antiistorice, absolutiste a unor doctrine religioase, cuvântul a creat deopotrivă agitație și tabuuri. De fapt, evoluția e un fenomen simplu și indiscutabil, fără nici o legătură cu vreo ideologie sau vreo religie. Nu e nevoie decât de generații care să producă un *surplus* de descendenți care *să-i moștenească* pe părinți, dar cu *variații*, și de *selecție*, care să elimine la fiecare generație variantele mai puțin reușite. În termeni formali, pentru ca evoluția să aibă loc trebuie îndeplinite următoarele condiții:

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Existența a ceva care poate fi copiat, așa-numitul *replicator**: o genă, un organism, un zvon, un ritual, o ideologie, o formă de guvernământ, o cultură etc.
- Existența unui mecanism de copiere care e bun, însă nu perfect, astfel încât generația următoare să fie asemănătoare, dar nu identică cu cea precedentă
- Producerea mai multor cópii decât pot supraviețui
- Păstrarea unor cópii pe baza unei presiuni selective

Iată cinci idei simple, dar esențiale, despre evoluție:

1. **Evoluția e inevitabilă.** Într-un univers în care timpul curge într-o singură direcție, lucrurile care nu sunt veșnice și nu se reproduc vor dispărea. De aici rezultă că orice nu e veșnic și există azi trebuie să fi evoluat. Afirmația e valabilă pentru toate lucrurile vii – virusuri, molecule de ADN, celule, organisme și grupuri. Oricare dintre acestea fie a evoluat, fie e veșnic. Din moment ce evoluția de-a lungul generațiilor se aplică oamenilor, animalelor și bolilor, e probabil ca ea să se aplice și culturilor umane. Trebuie observat că, raportată la durata ciclului de viață, evoluția genetică este extrem de lentă. Noi tulpini de virusuri – dacă nu și specii noi – evoluează în fiecare an, dar pot să treacă milioane de ani până să evolueze o nouă specie de mamifer.
2. **Evoluția nu privește înainte.** Selecția, mecanismul care dirijează evoluția, poate acționa doar asupra situației curente. De fapt, cuvântul *selecție* poate induce în eroare, deoarece sugerează că cele mai bune variante sunt cumva alese în virtutea unui anumit scop. Așa poate părea, de pildă, în cazul selecției acelora dintre crescătorii de vite consumatori de lapte care tolerează lactoza, dar, privind din perspectivă inversă, vedem că variantele neadaptate sunt eliminate pur și simplu pentru că au mai puține șanse să se reproducă. În plus, acționează *deriva genetică*, prin care variantele dispar la întâmplare, iar ea e cu atât mai pronunțată cu cât populațiile sunt mai mici. La populațiile mici e probabil ca și variante genetice favorabile să dispară, fiindcă se întâmplă ca acele gene să nu fie moștenite sau fiindcă purtătorii lor mor fără să se mai reproducă. Prin urmare, selecția are loc la baza scării evolutive, în vârful ei și la întâmplare. La nivelul unei populații suficient de mari, selecția naturală va păstra variantele

* Deși termenul consacrat în biologie este „replicon", am preferat varianta „replicator" deoarece contextul în care apare depășește cu mult granițele biologiei. (*N. t.*)

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

care nu afectează capacitatea reproductivă – ceea ce înseamnă că vor apărea multe variante ale căror avantaje nu sunt evidente, dar prezintă un potențial adaptativ la eventuale noi condiții.

3. **Evoluția e dependentă de drum.** S-ar părea că evoluția poate să facă orice, însă lucrurile nu stau așa. Evoluția e întotdeauna limitată de condiții, mai cu seamă de propria ei istorie. Și nu există cale de întoarcere, după cum o demonstrează limpede evoluția umană. Oamenii suferă în mod frecvent de dureri la vertebrele lombare, șolduri și genunchi, fiindcă aceste articulații au fost mai solicitate de când strămoșii noștri au adoptat poziția bipedă, probabil pentru a putea merge prin ierburi înalte. Odată aflați în poziție verticală, oamenii au continuat să meargă pe două picioare chiar și în zone împădurite, din cauza avantajului de a avea mâinile libere.[34]
4. **Evoluția folosește mai mulți replicatori.** Darwin nu știa nimic despre gene, dar a avut o formidabilă intuiție privind evoluția. Descoperirea un secol mai târziu a moleculei de ADN, purtătoarea genelor, a dovedit că avusese dreptate. Deși genele sunt un replicator de mare succes al evoluției pe planeta noastră, ele nu sunt singurul, și nu avem motive să credem că evoluția negenetică nu s-ar supune acelorași principii generale ca evoluția genetică. Evoluția civilizațiilor umane e doar slab cuplată cu cea a genelor. Multe tipuri de cunoștințe se reproduc prin predare-învățare, iar, după cum am văzut, și valorile culturale sunt transmise noilor generații. Astfel, societatea, ca unitate de transmitere a cunoștințelor și a culturii, a devenit și ea un puternic replicator în rândul oamenilor. Ideea că evoluția poate avea loc simultan folosind diferiți replicatori – de exemplu, folosind genele la nivelul individului și cunoștințele și valorile la nivelul societății – poartă numele de *selecție la mai multe niveluri*. Știm despre evoluția la nivelul societății cam tot atât cât știa Darwin despre gene când a scris *Originea speciilor*: am obținut prin observație argumente convingătoare în favoarea evoluției culturale a societăților, dar nu știm exact cum are ea loc. Cu alte cuvinte, nu avem o idee clară despre natura replicatorilor, despre *mecanismele efective* ale evoluției. Problema felului în care cultura se copiază pe sine și în care e selecționată rămâne deschisă.[35] În plus, dacă delimitarea indivizilor e clară, grupurile nu sunt la fel de simplu de delimitat. În orice moment, oamenii pot aparține mai multor grupuri cu granițe uneori vagi. Putem spera ca în secolele următoare să aflăm mai multe despre dinamica evoluției culturale. Din fericire, *mecanismul evolutiv* e în esență mereu același, indiferent de amestecul

de replicatori. Dacă există reproducere care implică modificare și selecție, atunci evoluția va avea loc.

5. **Evoluția evoluează.** În cele cinci miliarde de ani de istorie a Pământului, evoluția a crescut în complexitate. Evoluția nu presupune doar gene. Ea a avut loc în „supa primordială" de molecule organice înainte de apariția genelor și a condus și la altceva în afară de gene. De la amestecul de molecule organice, la ADN, la celulele simple fără nucleu, la celulele complexe, la țesuturi, la organisme, iar apoi la grupurile sociale[36], evoluția continuă să găsească noi invenții. Oamenii încearcă acum să-și folosească creierul evoluat pentru a prevedea viitorul și a-l influența. Astfel, deși presiunea selecției continuă să acționeze asupra situației curente, situația curentă a ajuns să includă predicții privind viitorul. Oamenii au perfecționat câteva invenții, în particular valorile culturale și practicile, dar înțelegem încă prea puțin cadrul evolutiv din prezent. Subestimăm, mai ales, importanța societății ca replicator evolutiv.

Evoluția: nu doar gene

Aceasta însemna că, în comunitățile umane, evoluția simbolică a înlocuit în mare măsură evoluția genetică în rolul ei de forță motrice a transformărilor biologice pe Pământ, iar ceea ce se poate numi era umană a istoriei ecologice a început cu 40 000 de ani în urmă.

McNeill și McNeill, *The Human Web*, 2003

V-ați îndrăgostit vreodată? Dacă da, v-ați făcut vreodată griji în privința sistemului imunitar al persoanei iubite? Probabil că nu; și totuși, cercetările au arătat că avem tendința să ne îndrăgostim de oameni al căror sistem imunitar e complementar cu al nostru.[37] Din perspectivă evoluționistă această tendință nu e surprinzătoare; bolile contagioase au fost dușmanul nostru cel mai de temut, iar selecția i-a favorizat probabil pe cei cu un sistem imunitar mixt, fiindcă sunt rezistenți la mai multe boli.[38] Și totuși, nimeni dintre noi nu și-a dat seama de asta. Pentru noi, acești posibili parteneri arată sau miros mai bine, sunt mai plăcuți la atingere. Poate că nici nu remarcăm o însușire anume: pur și simplu îi iubim. Prin urmare, unul dintre mecanismele efective pentru a determina de cine ne îndrăgostim servește scopului evolutiv ca progenitura noastră să fie sănătoasă. Se pare că multe alte mecanisme efective pentru selecția partenerului, care să sporească la nivel genetic șansele de supraviețuire, vor fi descoperite în anii următori. Pe de altă parte, cu toții cunoaștem mecanismele culturale de selecție a partenerului:

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

tabuul incestului, într-o formă mai mult sau mai puțin strictă, există în toate societățile, iar multe reguli complicate influențează selecția partenerului pe baza informației simbolice, de pildă apartenența religioasă. Aceste reguli diferă de la o societate la alta și sunt în general mai stricte în culturile colectiviste, masculine, care evită incertitudinea, sunt austere și orientate pe termen scurt.

Acest exemplu de selecție a partenerului arată că cei doi McNeill au exagerat probabil. E drept, evoluția simbolică devine tot mai importantă și poate acționa cu o viteză uimitoare, dar oamenii n-au scăpat de vechea evoluție genetică. Afirmația lor ignoră și evoluția culturală ca suport al evoluției tehnologice și simbolice. Această omisiune poate fi explicată și prin faptul că, spre deosebire de practici, valorile culturale nu lasă urme palpabile.

Așadar, oamenii evoluează la diferite niveluri, folosind diferiți replicatori. Pentru a complica și mai mult lucrurile, aceste niveluri uneori cooperează între ele, alteori se află în competiție. Care sunt deci nivelurile la care evoluează oamenii? Secțiunile următoare le prezintă pe scurt.[39]

Selecția genetică

Genele au fost descoperite de Gregor Mendel la sfârșitul secolului XIX, iar dubla spirală a moleculei de ADN a fost descoperită în 1953 de James Watson și Francis Crick. Evoluția genetică se bazează pe următorul mecanism: fiecare celulă a organismului uman conține întregul nostru *genom*, toate genele aflându-se în două seturi de câte 23 de cromozomi, unul moștenit de la mamă, celălalt de la tată. Ovulele și spermatozoizii se formează prin diviziunea cromozomului (*meioză*), astfel încât fiecare ovul sau spermatozoid conține doar unul din cele două seturi de 23 de cromozomi. În cursul meiozei pot apărea erori și recombinări între perechea de cromozomi omologi, astfel încât ovulele și spermatozoizii nu sunt absolut identici cu setul părinților sau între ei. Apoi, în momentul fertilizării, jumătățile de genom a unui ovul și a unui spermatozoid se recombină, iarăși cu eventuale erori, pentru a forma un nou genom complet. Aceste erori poartă numele de *mutații*. La orice om pot apărea asemenea mutații. Ele sunt în general fie neutre, fie dăunătoare, dar câteva pot fi favorabile. Prin urmare, frecvența mutațiilor favorabile e direct proporțională cu totalul populației.

Mutațiile favorabile din genomul uman care au avut loc în ultimii zece mii de ani și se răspândesc și în prezent țin de metabolism, apărarea împotriva bolilor infecțioase, reproducere și sistemul nervos central.[40] Se pare că evoluția noastră genetică se adaptează în continuare la agricultură și la dimensiunea tot mai mare a populației.

BCU IȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ideea de *genă egoistă* a fost lansată de Richard Dawkins ca titlu al unei cărți din 1976 și a aprins imaginația multor oameni. Corpul nostru, spune în esență Dawkins, este doar purtătorul genelor noastre și, în conformitate cu legile probabilității, evoluția va favoriza orice mutație care face ca frecvența unei gene să crească la generațiile viitoare. Această idee e susținută de numeroase dovezi, dar nu oferă imaginea completă.

Selecția epigenetică

Celulele corpului nostru sunt genetic identice, dar știu totuși să se diferențieze cumva în diferite țesuturi. S-ar părea că există un mecanism complex al evoluției deasupra (în greacă: *epi-*) mecanismului genetic. În ultimii ani s-au adunat dovezi în sprijinul existenței unei variații între indivizii genetic identici și între celulele genetic identice. Genele pot fi activate și dezactivate. Nu ADN-ul, ci proteinele sunt mecanismul efectiv al variației epigenetice. În anii următori vom asista la noi descoperiri, care vor nuanța ideile noastre privind „o genă pentru caracterul X". Reglate prin mecanismele epigenetice, grupurile de gene sunt ansambluri complexe care, confruntate cu anumite condiții de mediu, declanșează reacții de adaptare, iar rareori se întâmplă ca o singură genă să fie responsabilă pentru o însușire, după cum am arătat în cazul ochilor albaștri.

Selecția sexuală

De ce își petrec adolescenții atâta timp pentru a scăpa de acnee, a folosi cosmetice, a face gimnastică sau a scrie mesaje de dragoste? De ce au păunii cozi minunate și împovărătoare? De ce își anunță păsările cântătoare prezența zgomotos în fața potențialilor prădători? De ce riscă cerbii să fie grav răniți în lupta cu alți masculi? În toate aceste exemple răspunsul e același: pentru a avea acces la reproducere cu parteneri mai mulți sau mai buni. Selecția sexuală e însă asimetrică. Într-un sistem cu două sexe, în care cel feminin e limitat în privința numărului de descendenți, iar cel masculin e teoretic nelimitat, reproducerea are nevoie de mai puțini masculi decât femele. Femelele își pot deci permite să aleagă, iar la multe specii masculii concurează pentru femele, ceea ce duce în general la creșterea în dimensiuni a corpului masculilor. În cazul oamenilor, raportul dintre dimensiunile bărbaților și femeilor a variat de-a lungul istoriei, în prezent diferența fiind de aproximativ zece la sută. Un grup uman mediu are de două ori mai mulți strămoși pe linie femeiască decât pe linie bărbătească, ceea ce se explică prin faptul că, în timp ce majoritatea femeilor au copii, mulți bărbați nu au

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

urmași, iar alții au cu sutele[41] – sau cu miile, ca în cazul împăratului mongol Ginghis Han.

Selecția sexuală e un vehicul al selecției genetice între indivizi, dar la oameni se leagă de granițele simbolice dintre grupuri. În societățile colectiviste, alegerea partenerului e un eveniment crucial nu doar pentru parteneri, dar și pentru familiile lor (capitolul 4). Căsătoriile între familiile regale au slujit adesea pentru a reconcilia sau a uni imperii. Atracția sexuală dintre Romeo și Julieta a provocat lupte crâncene fiindcă ei aparțineau unor familii rivale. Multe religii sancționează căsătoriile cu persoane de altă religie. Și în prezent sunt uciși zilnic oameni din cauza relațiilor sexuale cu membri din afara grupului. Acțiunea cercului moral poate fi extrem de viguroasă când e vorba de reguli sexuale. Selecția sexuală e un caz particular de *selecție comportamentală*, următoarea categorie.

Selecția comportamentală

Când Gert Jan era copil, aproape toată lumea în jurul lui fuma. Era la modă, era de bonton. După cină, oamenii rafinați fumau o țigară. În zilele noastre, în părțile individualiste ale lumii fumatul se limitează la unele subgrupuri, iar fumătorii sunt considerați de regulă niște ratați care își pun în pericol sănătatea. Pentru cineva care caută un partener sau un prieten ori încearcă să devină membru al unui club, fumatul poate fi o problemă delicată, iar acest lucru e valabil pentru tot felul de obiceiuri. Într-un grup, unii indivizi sunt mai îndrăgiți și mai imitați decât alții, așa încât comportamentul lor se va răspândi. Între grupuri, unele creează tipare de interacțiune mai viabile, astfel încât vor avea câștig de cauză în fața altor grupuri. Această formă de selecție nu e direct genetică, deși, desigur, nu ne putem comporta depășindu-ne mijloacele biologice.

Selecția comportamentală poate acționa și prin mijlocirea mediului. Unele grupuri pot arde vegetația ca să creeze un areal pentru ierbivore mari, iar acest grup sau alte grupuri pot vâna acele animale. Unele grupuri pot să migreze pe o insulă și să fie obligate să învețe să pescuiască. Ele pot polua mediul și distruge sursele de hrană sau de apă – ori pot găsi noi mijloace de a extrage substanțe nutritive sau energie din plante. Gama comportamentelor umane e infinit de variată, dar e limitată de condiții exterioare.

Selecția simbolică

În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, dacă aduceai vag a evreu, n-aveai o declarație care să-ți ateste originea ariană și te aflai într-o țară europeană, erai practic condamnat la moarte. În războaiele și actele teroriste

BOJAS CULTURAL UNIVERSITY LIBRARY

recente, combatanții s-au ucis între ei din motive simbolice. Apartenența la o altă religie este, probabil, cel mai important dintre aceste motive, dar și înfățișarea joacă un rol, iar să fii suporterul echipei de fotbal adverse s-a dovedit uneori a fi fatal. Acestea sunt exemple extreme de selecție simbolică – selecția bazată nu pe ce faci, ci pe identitatea simbolică atribuită ție. O asemenea selecție este, fără îndoială, o forță evolutivă.

Grupurie persecutate din motive simbolice reacționează de obicei puternic, așa cum arată istoricul Peter Turchin.[42] Bazându-și cercetările pe o analiză cuprinzătoare a datelor istorice, Turchin demonstrează că istoria imperiilor are trei tipare ciclice. Cel cu durata cea mai mare, la o scară de timp de ordinul secolelor, presupune scăderea *capacității de acțiune colectivă concertată* la oamenii aflați în centrul unui imperiu, în vreme ce la unele grupuri oprimate de la periferia sa această capacitate crește. Pentru a-și explica ideile, Turchin împrumută termenul *asabiya* de la Ibn Khaldun, marele gânditor tunisian din secolul XIV. Ibn Khaldun a scris despre conflictele dintre locuitorii orașelor și nomazi, trăgând concluzia că factorul decisiv a fost capacitatea de acțiune colectivă, numită de el *asabiya*. Prin urmare, *asabiya* este o variabilă care surprinde măsura în care un popor poate acționa în coeziune ca un supraorganism, în loc să se lase măcinat de competiția dintre grupurile din interiorul lui. Din perspectivă evoluționistă, aceasta înseamnă că un popor cu un nivel înalt de *asabiya* va avea șanse mai mari să-și reproducă valorile și practicile, și probabil și genele.

Toate nivelurile interacționează

Dacă selecția genetică și cea epigenetică acționează la nivelul reproducerii indivizilor, selecția comportamentală și cea simbolică sunt forțe la nivelul grupului. Selecția sexuală poate acționa la ambele niveluri, deoarece e modificată de indicii simbolice la nivelul grupului. Astfel, competiția dintre indivizi și competiția dintre grupuri nu se exclud, ci se desfășoară simultan. Competiția dintre indivizii unui grup poate fi în avantajul sau în dezavantajul supraviețuirii grupului, în funcție de împrejurări. În cursul istoriei evolutive au apărut noi replicatori, dar cei vechi au continuat să acționeze. Selecția sexuală, de pildă, folosește evoluția genetică pentru a răspândi caracteristicile dezirabile în rândul populației, dar ea însăși e condiționată de evoluția comportamentală și de cea simbolică sub forma regulilor sociale în privința acceptării sau neacceptării unui partener pentru reproducere. În acest sens, suntem deopotrivă copiii și creatorii evoluției, într-un amestec tot mai complex de mecanisme efective. Trebuie reținut de asemenea că, indiferent de replicator, întreaga evoluție e supusă hazardului,

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

sub forma derivei. Dacă un anume nivel al unui replicator se manifestă rar, deriva e mai pronunțată. Contopirea societăților, care face ca în prezent ele să fie de ordinul câtorva sute, asociată cu declinul religiilor și scăderea numărului limbilor vorbite, pare să accentueze deriva. Pe de altă parte, variația din cadrul societății – diversitatea subgrupurilor – pare să fie în creștere și poate duce la o nouă diversitate.

Evoluția dincolo de egoism: grupurile mai presus de indivizi

După cum am văzut, selecția comportamentală și cea simbolică acționează între grupuri, iar cultura acționează la nivelul grupului. În termeni evoluționiști, cultura e un mecanism efectiv al selecției comportamentale și simbolice la nivelul grupului, dar la un nivel și mai profund acționează mecanismele psihologice pe care se clădește cultura. Cu excepția psihopaților, toți oamenii se străduiesc să fie buni membri ai grupului. „Bun" e o noțiune care se raportează la cultură: ce e considerat bun depinde de regulile culturale ale grupului, de condiții și caracteristici personale. Cu toate acestea, tendința de a dori să fii un bun și onest membru al comunității e omniprezentă, iar sentimente umane asociate cu această tendință – mândria, veneрația, rușinea și vinovăția – pot fi violente. Aceste sentimente îi fac pe oameni să-și pună viața în slujba grupului sau chiar să-și riște viața pentru acesta. Pe de altă parte, tendința de a intra în competiție pentru dominare sau afiliere în cadrul propriului grup, însoțită de sentimente precum invidia și gelozia, este și ea violentă. Competiția dintre indivizi e la fel de acerbă ca aceea dintre grupuri.

Acești doi replicatori, grupurile și indivizii, se află ei înșiși în competiție, iar grupurile au câștig de cauză. În capitolul 1 am dat exemplul unui grup de treizeci de oameni care nu se cunoșteau între ei și care se trezesc naufragiați pe o insulă pustie și bogată. Acești treizeci de naufragiați vor supraviețui doar dacă toți treizeci sunt buni unii cu alții. În afară de faptul că trebuie să nu fie psihopați, ei trebuie să se considere membri ai aceluiași cerc moral și să evite competiția la nivel individual. Altminteri (păstrând simplitatea de dragul exemplului), vor începe să intre în competiție pentru resurse, să se lupte și în cele din urmă să se omoare între ei. Să presupunem acum că există un arhipelag cu insule asemănătoare, iar pe fiecare naufragiază câte un grup de oameni adunați la întâmplare. Ce se va întâmpla? E evident: numai oamenii de pe insulele unde toți reușesc să făurească un cerc moral comun vor supraviețui. Pe insulele unde izbucnesc lupte, populația va fi decimată, iar șansele de supraviețuire vor scădea. Acest exemplu pare banal, însă e profund. Selecția naturală între grupuri va favoriza

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

indivizii pașnici, toleranți, care făuresc un cerc moral, pentru că grupurile care tolerează luptele interne nu vor prospera.

Dacă inteligența simbolică a oamenilor pare neegalată de alte specii de pe Pământ, capacitățile sociale sunt întâlnite și la alte specii. Etologii au arătat că toate speciile de animale sociale, cum sunt furnicile, albinele, sobolii, delfinii, stăncuțele și lupii, pentru a aminti doar câteva, au găsit sisteme de comunicare complicate și mijloace ingenioase de a înțelege mesaje complexe. Această trăsătură este, de fapt, o condiție obligatorie pentru orice specie socială. De exemplu, deși capacitatea cerebrală a albinei e minimă, ea poate totuși indica unei alte albine cu multă precizie de unde să culeagă polen. Există furnici care construiesc mușuroaie din propriile lor trupuri, iar altele cultivă ciuperci așa cum cultivăm noi cereale. De-a lungul epocilor geologice, grupurile au avut succes în evoluție: se estimează că jumătate din biomasa insectelor de pe glob din zilele noastre provine din puținele specii de insecte (furnici, albine, termite, viespi) care au dezvoltat eusocialitatea. *Eusocialitatea* (*eu* înseamnă „bine" în greacă) desemnează integrarea unui număr mare de indivizi, de ordinul miilor, în supraorganisme care îndeplinesc sarcini pe care nici un membru nu le poate îndeplini de unul singur.

De fapt, succesul ireversibil al grupurilor e o constantă în evoluția vieții pe Pământ.

Corpul oamenilor și al altor organisme multicelulare e alcătuit din celule *eucariote*. Aceste celule conțin mici ansambluri subcelulare (organite, cum sunt mitocondriile) cu propriul lor ADN. Celulele eucariote au apărut cu miliarde de ani în urmă ca grupuri de celule mai simple, numite *procariote*, care s-au „înghițit" unele pe altele fără să se omoare și s-au reprodus ca o singură unitate. Gruparea lor în celule eucariote a reprezentat trecerea de la competiție la colaborare, ceea ce s-a dovedit a fi o inovație de mare succes. Multe milioane de ani mai târziu, organismele multicelulare au fost următorul mare salt. În prezent, numeroase specii de organisme au dezvoltat grupuri eusociale ca un nou nivel al selecției; în privința cantității de biomasă pe care o reprezintă, conform unei estimări din 1990, se pare că doar furnicile eusociale îi întrec pe oameni.[43]

Succesul grupurilor la toate nivelurile, chiar și la cel al insectelor sociale cel mai puțin dezvoltate, arată că nu e nevoie de un creier mare pentru a constitui o societate complexă, cu o comunicare eficientă. Din punct de vedere evoluționist, creierul e doar cea mai recentă invenție, dar buna comunicare e întotdeauna necesară pentru succesul grupului. Insectele se bazează pe indicii vizuale și chimice ca mecanisme efective în comunicare. De-a lungul timpului, evoluția a găsit numeroase mecanisme efective pentru a

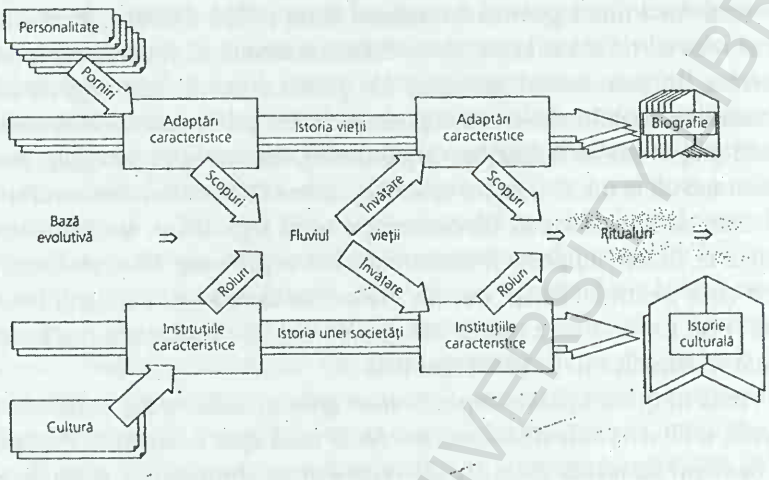
se ridica la un nivel de socializare mai înalt. Un element comun cu adevărat evolutiv al acestor mecanisme este existența „binelui" și „răului" în sens evoluționist. A fi bun înseamnă a-ți sluji grupul conform imperativului categoric al filozofului german Immanuel Kant (1724–1804): „fă altora ceea ce ai vrea să-ți facă și ei ție", iar a fi rău înseamnă să-ți urmărești propriile interese, în detrimentul grupului. De pildă, o celulă cancerigenă e bună pentru sine, înmulțindu-se mai repede decât alte celule, dar, ieșindu-și din rol, ucide grupul căruia îi aparține (organismul), deci e rea pentru grup. Aceasta înseamnă că la tineri există o selecție puternică împotriva cancerului: dacă un tânăr se îmbolnăvește de cancer, nu se va reproduce, iar astfel sensibilitatea la cancer nu poate fi transmisă altor organisme. Prin analogie, hoții sunt buni pentru ei înșiși, dar răi pentru societatea lor, ale cărei bunuri le fură. Prin urmare, ce e bun la un anumit nivel de evoluție a replicatorului poate fi dăunător la un nivel mai înalt.

Atâta timp cât există competiție între grupuri, odată atins următorul nivel social, nu există cale de întoarcere decât dacă apar catastrofe. E imposibil ca oamenii să revină la un stil de viață solitar. Dimpotrivă, tendința de a-i include și pe alții într-un cerc moral comun pare să-i determine pe oameni să colaboreze tot mai mult și în număr tot mai mare.

Indivizi și instituții în fluxul vieții

Dacă grupurile sunt atât de importante, la ce nivel de analiză ar trebui studiat comportamentul uman? La nivelul individului sau al grupului? Iar, în cazul acestuia din urmă, la ce nivel de agregare? E ca și cum te-ai întreba ce e mai important: marea, fluviile sau pârâurile? Toate sunt importante și se completează reciproc. Figura 12.1 prezintă două niveluri fundamentale, individul și societatea, aceasta din urmă fiind unitatea care conține valorile culturale profunde. Figura arată că analizele la nivelul individului (sus) și la nivelul societății (jos) se completează reciproc, ambele contribuind la înțelegerea a ceea ce se întâmplă pe scena vieții de zi cu zi. Rolurile disponibile se întâlnesc acolo cu candidații dispuși să le joace, iar fluxul vieții sociale, cu ritualurile ei, continuă neabătut. Dacă există o rezervă suficient de mare de indivizi din care se poate alege, variațiile la nivelul indivizilor și capacitățile lor de adaptare permit ca fiecare rol disponibil să fie jucat de diferiți indivizi de-a lungul timpului. Acest proces dă continuitate vieții sociale. Ritualurile dăinuie în esența lor, chiar dacă de la o generație la alta capătă noi sensuri simbolice, își schimbă numele sau sunt îndeplinite cu tehnologii noi.

Figura 12.1 Sistemul de homeostazie reciprocă dintre individ și nivelurile societății



Timpul curge de la stânga la dreapta. Rândul de sus (inspirat de McCrae și Costa, 2003) arată cum trăiesc indivizii; rândul de jos arată că societățile au istorii asemănătoare, dar la nivel colectiv.

Figura atrage atenția asupra faptului că indivizii participă la ritualurile vieții sociale cu personalitatea lor unică și găsesc rolurile disponibile pentru ei în funcție de natura instituțiilor din societate. Nu am inclus în figură alte niveluri de agregare; în realitate, nivelul societăților este complex, prezentând tot felul de subgrupuri. În societățile individualiste indivizii acționează de regulă în diferite grupuri fără legături între ele, în timp ce în societățile colectiviste există mai puțină libertate de alegere, dar mai multă coeziune. De-a lungul timpului, atât indivizii, cât și instituțiile învață, iar selecția acționează asupra amândurora. La ambele niveluri există însă forțe *homeostatice* (conservatoare). Deși oamenii pot învăța să adopte noi comportamente, personalitatea fiecăruia rămâne stabilă în cursul vieții, dacă nu cumva apar accidente sau boli grave. Același lucru e în general valabil și pentru societăți. Ele pot deprinde noi practici, dar e greu să-și schimbe valorile fundamentale.

În această carte am trecut mereu de la un nivel la altul. A trebuit s-o facem, din moment ce viața socială se desfășoară prin interacțiunea dintre indivizi și instituții.

BCU "MIHAI EMINESCU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evoluția astăzi

La ce-i ajută deci pe politicieni, pe lideri, pe cercetători și pe cetățeni să privească problemele umane din perspectiva evoluției? La foarte multe. O scurtă trecere în revistă a temelor contemporane importante va confirma acest lucru.

Lumea afacerilor

Marile companii sunt replicatori, iar companiile bune funcționează și ca cercuri morale, deși nu neapărat la nivelul valorilor, după cum am văzut în această carte. Ele sunt în permanență create, cumpărate și vândute ori dau faliment. La o scară temporală de ordinul anilor apar noi companii. Aceste entități nu sunt neapărat mai bune decât precedentele, dar sunt mutații, iar unele dintre ele pot fi mai bine adaptate presiunilor evolutive curente. Mecanismul de selecție se bazează pe mai mulți factori, între care capacitatea de a-ți face prieteni sus-puși, de a rămâne în cadrul legii, de a folosi noile tehnologii de comunicare, de a-ți crea o imagine publică acceptabilă, de a limita costurile, de a produce la un nivel înalt de calitate și de a inova. Scara temporală este de ordinul lunilor sau anilor. Întregul peisaj al evoluției afacerilor e guvernat de națiuni și organizații internaționale – aceste organisme încearcă să controleze presiunea selectivă care încurajează practicile bune și le descurajează pe cele considerate a fi în detrimentul societății.

Înființarea sau desființarea filialelor (capitolul 11) e un subdomeniu al evoluției organizaționale. Acest proces e o metodă eficientă de a provoca mutații. O companie nouă, pusă pe picioare de lideri noi sau de lideri care încearcă o nouă formulă, poate fi începutul unui nou tip de companie. O multinațională care demarează seamănă oarecum cu cei treizeci de oameni ai noștri care naufragiază pe o insulă pustie. Prima lor misiune e să creeze reguli aplicabile în viața de zi cu zi, o cultură organizațională.

Teoria organizațională și economia întreprinderii studiază evoluția afacerilor, deși de regulă nu o numesc astfel. Cunoașterea rădăcinilor tribale ale instinctelor noastre sociale și ale caracteristicilor dinamice ale evoluției culturale trebuie să ducă la o mai bună înțelegere a succesului și eșecului organizațiilor.[44] În fond, a conduce înseamnă a controla presiunea evolutivă asupra organizației, a celor care au un interes în aceasta și a angajaților ei. În acest sens, marketingul e studiul încercărilor de a modifica presiunea selectivă impusă de comportamentul consumatorului în favoarea propriilor tale produse.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Guvernarea

Unitățile statale sunt replicatori la nivelul cercului moral. Politicienii negociază și schimbă în permanență regulile celor mai vizibile cercuri morale din zilele noastre – statele. Coexistă numeroase forme de guvernământ: dictaturi, sisteme monopartide, teocrații, guverne militare, democrații pluraliste, democrații populiste etc. Guvernele adoptă idei unele de la altele și încearcă să colaboreze. Există în lume tendința de a găsi un limbaj comun, odată ce piețele și fluxurile comerciale, precum și numeroase probleme și soluțiile lor au devenit, evident, globale. Scara temporală este de ordinul anilor, deceniilor sau secolelor. Rezultatul e incert, deoarece tendințele noastre înnăscute de scindare-fuziune a grupurilor sunt deseori mai puternice decât hotărârile noastre conștiente. La momente de răscruce, apariția unui om sau a unei noi idei poate schimba lumea, dar în cea mai mare parte a timpului ne lăsăm duși de curent. Odată ce mareea sentimentului colectiv al unui popor se dezlănțuie, nu mai poți înota împotriva ei.

Tehnologia

Efectul hazardului evolutiv se aplică și tehnologiilor. Tehnologiile sunt replicatori care, odată inventați, sunt apoi perfecționați. Când o nouă linie evolutivă se deschide, există o mare flexibilitate, după care urmează un anumit îngheț. Să ne gândim la transportul rutier. Romanii au fost primii care au construit o rețea de drumuri, de-a lungul și de-a latul imperiului lor. Ei au stabilit standardul folosind căruțe trase de maximum doi cai. Drumurile din întreaga Europă și din coloniile ei au moștenit tiparul de la carele romane trase de doi cai. Șinele de tren și cauciucurile mașinilor au adoptat această lățime din rațiuni practice. Primele mașini semănau cu trăsurile, iar forma mașinilor s-a dezvoltat treptat pornind de la acest model. Profilul aerodinamic al mașinilor din zilele noastre a rezultat din presiunea recentă de a scădea rezistența la înaintare pentru a spori eficiența carburantului la viteze mari.

Limba

Evoluția poate fi și pur simbolică, cum se întâmplă în cazul limbii. Limbajul simbolic a apărut probabil treptat din cântec și din vocalizări simple, cu un milion până la patruzeci de mii de ani în urmă. El a permis transformări spectaculoase, iar în ultima vreme e supus unei evoluții simbolice extrem de rapide. Istorisirea poveștilor e un element esențial al tuturor culturilor umane care au evoluat pe baza limbii și e una dintre marile invenții din evoluția noastră.[45] În afara faptului că suntem povestitori înnăscuți, suntem

remarcabil de iscusiți în crearea de noi limbi. Începând de pe la 10 000 î.Cr., datorită sporirii dimensiunilor şi a interconectării, numărul total al unităților politice şi al limbilor din lume a scăzut vertiginos. În acelaşi timp însă, sunt create neologisme pentru noi descoperiri, limbaje criptografice, limbaje pentru calculator, jargoane ale grupurilor şi poezie. În ciuda existenței dicționarelor, limba evoluează acum la o scară temporală care se întinde între luni şi decenii. Ca set de replicatori, limba e complexă: cuvinte, expresii, poveşti, idiomuri – toate pot fi considerate pe bună dreptate unități ale evoluției limbii.

Acestea au fost doar câteva exemple. În calitate de cercetători în domeniul ştiințelor sociale, am vrea să facem şi noi, autorii, câteva remarci din perspectivă evoluționistă asupra profesiei noastre. Deşi nu e mereu perceput ca atare, orice studiu al comportamentului uman, orice disciplină din ştiințele sociale şi umaniste cercetează un aspect al evoluției comportamentale sau simbolice. Obiectul de studiu variază de la individ, la grup, la societate şi la afaceri internaționale. Pentru a complica şi mai mult lucrurile, scările temporale pentru majoritatea acestor discipline sunt cel mult de ordinul anilor, sau disciplinele pot fi chiar anistorice. Prin urmare, ele nu se leagă în genere de istoria evoluției umane. Această specializare a creat un peisaj dispersat de discipline care se ignoră reciproc şi au o valoare predictivă limitată în viața socială reală. Această situație e de înțeles, odată ce obiectul de studiu e atât de complex şi supus atâtor schimbări. Ca urmare, s-a creat un „arhipelag de fildeş“[46], rupt de societate, lăsând un gol ce poate fi umplut de ideologii ignorante care servesc intereselor de grup. Asemenea sisteme de gândire devin populare fiindcă îşi permit să adopte perspectiva holistică ce nu e acoperită de ştiințe. O abordare istorică mai complexă, care să aşeze la locul cuvenit natura umană, ar avea un efect benefic asupra ştiințelor sociale şi umaniste.

Aceasta e direcția din care ne putem aştepta să apară inovații semnificative în următoarele decenii. Ştiințele sociale însele trebuie să se transforme. Îndemnurile actuale de genul „publici sau dispari“ nu sunt de folos, deoarece încurajează specializarea, iar nu integrarea. E nevoie să fie stimulată cercetarea integratoare care aşază ştiințele sociale într-un cadru evolutiv mai larg.

Perspectiva evoluționistă nu se lasă prea greu descifrată, după cum am văzut în exemplele de mai sus. Cititorul e îndemnat să descopere singur presiunile evolutive şi tendințele la care e supus. Secțiunile precedente au schițat câteva gânduri despre lumea afacerilor, guvernare, tehnologie şi limbă din perspectivă evoluționistă. Ce se poate spune despre muzică, fotbal,

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

programa școlară, filme? Sau despre telefonia mobilă și internet? Acestea din urmă au devenit obiectul unor dezbateri aprinse – și merită o cercetare mai atentă.

Rețelele și acțiunea de grup

Internetul și comunicațiile mobile vor conduce oare la o cultură globală? Va adopta omenirea așa-numita gândire „hyve",* după cum prezicea Kevin Kelly în 1994? Din 2009, „I hyve, I am" e sloganul cartezian cu care universitatea lui Gert Jan îi atrage pe cei ce vor să studieze științele comunicării. Să însemne asta oare că în caz contrar nu exiști?

Comunicarea mobilă a apărut pe scenă ca o cometă și reprezintă o reală schimbare. Pe 23 martie 1997, Carlo Picornie, suporterul echipei Ajax Amsterdam, a devenit un martir al fotbalului. Grupuri de huligani, suporteri ai cluburilor Ajax și Feyenoord, au folosit telefoanele mobile ca să-și dea întâlnire pentru o bătaie pe un câmp în apropiere de orașul Beverwijk. Carlo a fost omorât cu lovituri de bâtă, cuțit și ciocan. Bătăile dintre grupurile rivale de tineri suporteri și vandalismul lor nu sunt doar un fenomen olandez, iar contactarea prin telefonul mobil pentru a coordona diferite acțiuni e un lucru curent deopotrivă pentru oamenii de afaceri, copii, infractori și poliție.

Începând din 1997 sistemele computerizate de socializare au oferit o arenă fascinantă pentru evoluția simbolică. Copiii din multe țări se conectează frecvent la rețelele de socializare, rămânând astfel în legătură cu prietenii lor aproape tot timpul când nu sunt la școală, nu fac sport sau nu dorm. Ba chiar și atunci telefonul mobil poate rămâne deschis. Din perspectivă evoluționistă, viteza cu care au fost adoptate rețelele de socializare e uluitoare. Facebook, Hyves, LinkedIn, Plaxo, Twitter, Xing și altele s-au răspândit mai repede decât epidemiile de gripă, și suntem abia la început.

În 2009, un program olandez de vaccinare a adolescentelor împotriva unui virus care produce cancer uterin a trebuit repetat, deoarece se răspândise un zvon prin rețelele de socializare că vaccinarea ar fi riscantă. Informația din partea celor autorizați a fost ignorată, iar zvonul a determinat 15% din grupul țintă să nu se prezinte la vaccinare. Refuzul vaccinării are o istorie lungă în Olanda, dar se limita de regulă la comunități religioase conservatoare, și nu era provocat de rețele efemere de internet.

Noutatea relatărilor de mai sus e doar superficială. Ele implică o dinamică umană mai veche – grupuri de bărbați care organizează o bătaie, grupuri de fete care bârfesc –, dar folosirea noilor tehnologii de comunicare e

* Hyves e cea mai mare rețea de socializare din Olanda. (*N. t.*)

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

o schimbare ce constituie o evoluție. Care e replicatorul în aceste două exemple, ca și în milioanele de alte cazuri de adoptare rapidă a rețelelor de socializare? Acțiunea de grup. În cazul huliganilor e încurajată competiția dintre grupuri, iar în cazul refuzului vaccinării e întărită coeziunea grupului. Orice nou instrument care sporește aceste două forțe va fi rapid adoptat, deoarece conferă un avantaj selectiv grupului care îl folosește. Lăsând la o parte catastrofele planetare, nu există cale de întoarcere din aceste direcții de evoluție.

Care dintre nivelurile selecției (genetic, epigenetic, sexual, comportamental, simbolic) sunt afectate de aceste exemple? Cei care sunt mai puțin apți genetic sau epigenetic pentru a folosi noile instrumente de comunicare vor plăti un tribut social și își vor găsi mai greu un partener. Cei care nu pot învăța să le utilizeze sau cei ale căror capacități lingvistice sunt insuficiente vor fi de asemenea dezavantajați. Efectul selectiv mai amplu va fi însă la nivelul grupului: grupurile care folosesc noile tehnologii în scopuri benefice vor reuși mai bine – adică vor avea un grad mai înalt de coeziune. Dacă rezultatele lor vor fi în mod intrinsec mai bune rămâne de văzut. Prin urmare, softul social e un alt instrument care facilitează selecția la nivelul grupului. Ne putem aștepta la un progres rapid al softului social, soft care susține stabilirea relațiilor și păstrarea reputației, iar, pe de altă parte, contribuie la menținerea cercului moral. În culturile în care educația e importantă, noile tehnologii vor fi folosite pentru educație; în grupurile pentru care socializarea e importantă, ele vor fi folosite în acest scop.[47] Pentru a rezuma, aceste progrese în tehnologiile de comunicare nu vor elimina granițele dintre grupuri, dar vor da posibilitatea grupurilor existente să se organizeze mai eficient, pe baza culturii existente.

Convergența și divergența culturală

Studiile asupra dezvoltării valorilor culturale au arătat în repetate rânduri că există puține dovezi ale unei convergențe internaționale de-a lungul timpului, în afara de creșterea individualismului în țările care au devenit mai bogate. Diferențele dintre națiuni în privința valorilor, observate cu secole în urmă, sunt prezente și astăzi, în ciuda contactelor permanente. Cel puțin pentru următoarele câteva sute de ani, și probabil pentru milenii, țările vor rămâne diferite cultural.

Nu numai că diversitatea culturală a țărilor se va menține, dar se pare că diferențele din interiorul lor se adâncesc. Grupurile etnice capătă o nouă conștiință a identității lor și solicită recunoașterea politică a acestui fapt. Desigur, aceste diferențe etnice au existat de generații. Ceea ce s-a schimbat

BCU MUREȘ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

e intensitatea contactului dintre grupuri – iar aceasta a confirmat membrilor grupului conştiinţa propriei lor identităţi. De asemenea, răspândirea informaţiei (prin mediile internaţionale) privind felul în care trăiesc oamenii în alte colţuri ale lumii a afectat minorităţile, care compară situaţia lor cu a altora, despre care îşi închipuie că o duc mai bine. Mediile internaţionale de ştiri transmit şi informaţii mult mai ample decât înainte despre suferinţe şi conflicte. „Purificarea etnică", revoltele şi represiunile violente nu sunt invenţii noi, dar în trecut, în afara celor implicaţi, relativ puţini aflau despre acestea; acum ele apar pe ecranele televizoarelor din lumea întreagă. Această difuzare pe scară largă are ca urmare o îngrijorare crescândă, mai ales în culturile care evită incertitudinea. Simţul nostru moral e sensibilizat şi de soarta altor grupuri decât al nostru. Nu e un îndemn la omogenizare culturală, ci unul la colaborare. Oamenii trebuie să poată colabora mai bine dincolo de cercul lor moral, tolerând diferenţele simbolice. Pe termen lung, gândirea evoluţionistă ne dă speranţă în această privinţă. Din moment ce tehnologia face să scadă continuu costurile colaborării şi le sporeşte pe cele ale conflictului, există o presiune selectivă către coexistenţa paşnică a cercurilor morale. Drumul care ne aşteaptă e însă greu, iar costul potenţial al conflictului impune un comportament responsabil din partea noastră, a tuturor.

Viitorul culturii

Sintagma „evoluţie culturală" e atât de rar folosită, încât un cunoscut procesor de texte subliniază primul cuvânt şi sugerează ca alternativă „revoluţie culturală". Acest exemplu, cu toată ironia lui implicită, subliniază nevoia imperioasă ca oamenii să înţeleagă că tendinţele pe care noi le încurajăm pot influenţa evoluţia noastră culturală. Cultura accelerează evoluţia noastră *materială*, dar putem noi controla evoluţia noastră *culturală*?

Cultura se adaptează condiţiilor ecologice, iar condiţiile noastre ecologice se modifică rapid, atât în sens fizic, cât şi social, prin propria noastră acţiune. Cele şase dimeniuni ale culturii prezentate în această carte sunt un instantaneu care ne dezvăluie aspectele în privinţa cărora s-au deosebit societăţile din diferite părţi ale lumii în ultimele milenii, mai ales odată cu apariţia agriculturii şi a societăţilor mari. Dacă ne-am putea întoarce în timp cu douăzeci de mii de ani pentru a studia cultura într-o lume populată de vânători-culegători, am găsi alte dimensiuni. De pildă, toate societăţile fiind cete egalitare, ar fi puţin probabil să găsim o dimensiune marcată asemănătoare distanţei faţă de putere.

Ajunşi în acest punct, se cuvine să ne întoarcem la cele „cinci idei simple, dar esenţiale, despre evoluţie" şi să ne gândim la semnificaţia lor pentru viitorul culturii.

Evoluția e inevitabilă

Cei care au o perspectivă asupra lumii întemeiată pe valori pronunțat monumentaliste e probabil să adopte vederi religioase sau ideologice bazate pe caracterul considerat neschimbător al naturii, oamenilor și regulilor morale. Asemenea atitudini vor intra în conflict violent cu realitatea efectivă, iar conflictul poate conduce la un cerc vicios: credințele care contrazic faptele vor fi întărite. Oamenii vor trebui să accepte realitatea evoluției care are loc pretutindeni în jurul nostru.

Evoluția nu privește înainte

Evoluția trăiește de la o zi la alta, dar a creat societățile umane, iar, noi, oamenii, *putem* privi înainte. Avem deci datoria, din motive deopotrivă morale și pragmatice, să învățăm lecțiile istoriei și să pregătim o lume durabilă pentru cei care vor veni după noi. Pentru aceasta trebuie să înțelegem cât mai bine propria noastră evoluție. În particular, accentul pus pe selecția la nivel individual și ignorarea selecției la nivelul grupului duce la exacerbarea interesului personal și reprezintă un pericol potențial pentru societate.

Evoluția e dependentă de drum

Toate genele, ființele sau culturile care au dispărut sunt pierdute pentru totdeauna. Amenințarea cu dispariția nu e întotdeauna un motiv pentru conservare; din moment ce evoluția e inevitabilă, Pământul nu poate fi transformat într-un uriaș muzeu. Și totuși se pune problema etică a conservării speciilor, culturilor, limbilor și artefactelor. Măcar interesul personal poate motiva conservarea, de pildă cea a diversității genetice.

Evoluția folosește mai mulți replicatori

Genele, subgrupurile sociale și societățile sunt câțiva dintre replicatorii principali care evoluează în prezent. Legile probabilității ne arată că, cu cât suntem mai numeroși, cu atât evoluția genetică avansează mai repede. E posibil ca evoluția culturală să fi pierdut mult din diversitate pe măsură ce unitățile statale s-au contopit la scară mare, în schimb însă, ea câștigă în diversitate pe măsură ce complexitatea internă a societăților sporește.

Evoluția evoluează

Deocamdată nu înțelegem prea bine evoluția culturală. Cunoștințele noastre provin mai cu seamă de la biologi, iar ele abia au început să influențeze științele sociale și umaniste, ca să nu mai vorbim de domeniul public. Cercetătorii diverselor discipline sociale studiază evoluția culturală cu tehnici

BCU BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

folosite pentru a descrie comportamentul indivizilor sau al unităților și mai mici, pe care le aplică sistemelor sociale mari.[48] Sunt foarte multe de făcut în aceste domenii, dacă omenirea vrea să rămână pe creasta valului evoluției.

Putem oare răspunde acestor provocări? Pentru moment, ca animale de grup, avem tendința să ne punem forțele intelectuale în slujba interesului personal sau al celui de grup. Credem mai curând orice ne pune grupul sub o lumină favorabilă, ca și cum am fi aleșii lui Dumnezeu, în loc să rămânem imparțiali în privința noastră. Filozofia și religia sunt încă rupte de lumea materială, biologică, ceea ce ne împiedică să evaluăm lucid lumea noastră și să ne asumăm colectiv responsabilitatea în privința ei.

Societățile noastre sunt profund influențate de recentele evenimente din evoluția noastră. Probabil că fiecare dintre noi e implicat în activități care au caracteristici comune cu vânătoarea, culesul, păstoritul și agricultura. Unele activități au multe în comun cu vânătoarea. De pildă, consultanții, agenții de vânzări și specialiștii care își folosesc creativitatea trec de la un contract încheiat cu succes la altul sau de la o creație de succes la alta; ei simt fiorul unei reușite și nevoia de a o vâna pe următoarea. Alte activități seamănă cu păstoritul. Investitorii, politicienii și cercetătorii se străduiesc să adune companii, votanți și articole publicate, și trebuie să se teamă de furt și înșelătorie. Multe activități cotidiene, de pildă, cumpărăturile sau navigatul pe internet, sunt asemănătoare culesului. Muncitorii din fabrici, profesorii și funcționarii pot fi asemuiți cu agricultorii care trudesc din greu, ducând o viață previzibilă și apelând în plus la ritualuri sociale pentru a-și face traiul suportabil. Această perspectivă poate fi aplicată și organizațiilor sociale. În marile companii multinaționale, de exemplu, cei aflați în vârful ierarhiei au un stil de viață apropiat de vânătoare sau păstorit, în vreme ce angajații duc viața unui agricultor. Avem de-a face aici, desigur, cu prototipuri care în multe cazuri nu se aplică, dar ele sunt utile pentru a arăta că organizarea socială din trecut ne poate influența prezentul.

Grupurile umane trăiesc azi separat. Avem în oarecare măsură piețe globale, însă, după cum am văzut în capitolul 11, nu trăim într-un sat global. Grupurile sunt legate între ele prin invenții, dar sunt separate prin credințe. Suntem atât de bine interconectați, încât e suficient ca o inovație tehnologică să apară o dată pe planetă pentru ca întreaga omenire s-o preia. În această recent cucerită ușurință de a comunica, mediul nostru seamănă cu un ocean în care trăiesc cetacee (delfini și balene). S-a descoperit că unele specii folosesc sunetele pentru a comunica la distanțe mari. Pentru ele, oceanul seamănă într-adevăr cu un sat global; se află cu toate în aceeași baie, ca să spunem așa. A contat oare aceasta în cursul evoluției lor? Cetaceele

sunt paşnice şi au inteligenţă socială. Ele descind din mamiferele terestre care au revenit în mare cu peste douăzeci de milioane de ani în urmă. Capacitatea creierului şi structura lor socială preexistente, combinate cu factori de mediu şi cu posibilitatea comunicării la distanţe mari în ocean, au condus probabil la presiuni evolutive în sensul convieţuirii paşnice. Caşalotul, de pildă, e cel mai mare animal de pradă de pe planetă şi, dintre toate animalele, are cel mai mare creier. El emite păcănituri puternice pentru a localiza cu ajutorul ecoului calmarul uriaş pe care îl vânează la o adâncime de câţiva kilometri. Caşaloţii au cel puţin patru niveluri de organizare socială, care includ până la o mie de indivizi pe o rază de o mie de kilometri.[49] S-ar putea ca organizarea lor socială să fie şi mai amplă, dar lucrul acesta e greu de dovedit.

Pentru noi, oamenii, sau măcar pentru mulţi dintre noi, lumea a devenit încă mai mică decât e oceanul pentru balene. Ştirile şi inovaţiile fac înconjurul lumii în câteva zile, dacă nu în câteva secunde. Putem compătimi victimele unei calamităţi de la celălalt capăt al Pământului, putem încerca să le ajutăm, dar sentimentele de loialitate faţă de grup încă ne domină. Cultura dezvoltată pentru a permite coordonarea grupului şi menţinerea intactă a graniţelor lui stă la baza acestor sentimente. Motorul evoluţiei culturale e dinamica scindare-fuziune. Oamenii percep această dinamică în termeni morali: „noi" suntem buni, în timp ce „ei" sunt răi. Pe de o parte, comerţul şi armatele noastre se unifică, pe de alta, dăinuie loialităţile locale ale popoarelor noastre – iar această discrepanţă trebuie să dispară. În ultimele milenii, presiunile evolutive au dus la lărgirea cercului moral, dar mai e o cale lungă de urmat. E imperios necesar să continuăm extinderea cercului moral către toate popoarele lumii, iar pentru aceasta trebuie să putem coordona presiunile selective la toate nivelurile societăţii, de la vecinătăţi la „comunitatea satului global". Trebuie denunţată privarea oricărui grup de drepturile şi îndatoririle lui morale.

Mesajul acestui capitol este unul încurajator: suntem o parte din evoluţia umană, ne putem făuri viitorul, iar fiecare dintre noi îşi poate aduce contribuţia, fie ea cât de mică. Pe de altă parte, mesajul restului cărţii ne trezeşte la realitate: deşi cercurile morale pot fi extinse, culturile se opun schimbării. Nu e deci realist să ne aşteptăm ca toţi cetăţenii lumii să ajungă să semene între ei. Şi nici nu e de dorit sau necesar. Popoarele vor continua să se deosebească, dar trebuie să înveţe să coexiste fără a vrea ca celelalte popoare să devină întocmai ca ele. Orice altă cale nu duce nicăieri.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Note

Capitolul 1

1. Sociologul britanic Anthony Giddens (n.1938) defineşte sociologia ca pe „studiul vieţii oamenilor, al grupurilor şi al societăţilor" (Giddens, 2001, p. 2), ceea ce ar include antropologia socială. Din raţiuni practice, distincţia dintre sociologi şi antropologi presupune că primii se concentrează asupra proceselor sociale din cadrul societăţilor, iar cei din urmă asupra societăţilor ca întreg.

2. Un *grup* înseamnă un număr de oameni aflaţi în contact unii cu alţii. O *categorie* constă din oameni care, fără a fi neapărat în contact unii cu alţii, au ceva în comun: de exemplu, toate femeile manager sau toţi oamenii născuţi înainte de 1940.

3. Cultura ca „programare colectivă a minţii" seamănă cu noţiunea de „habitus" propusă de sociologul francez Pierre Bourdieu (1930–2002): „Anumite condiţii de existenţă creează un *habitus*, un sistem de înclinaţii permanente şi transferabile. Un habitus [...] funcţionează ca bază a practicilor şi imaginilor [...] care pot fi orchestrate colectiv fără un dirijor propriu-zis" (Bourdieu, 1980, pp. 88–89).

4. Rezultate obţinute cu acelaşi test de personalitate (NEO-IP-R, care măsoară dimensiunile „Big Five") în diferite ţări arată că personalitatea medie sau „normală" diferă de la o cultură la alta (Hofstede şi McCrae, 2004). Vezi capitolul 2; relaţia dintre cultură şi personalitate va fi discutată în capitolele 4–6.

5. Pentru o discuţie critică asupra acestei teze a inferiorităţii genetice, vezi Neisser et al. (1996).

6. Discursul este un domeniu de studiu care reuneşte lingvişti, psihologi şi alţi specialişti din ştiinţele sociale. Pentru o introducere amplă, vezi van Dijk (1997a, 1997b).

7. Acest exemplu este inspirat de romanul lui William Golding *Împăratul muştelor*, în care un grup de copii care abia se cunoşteau se află pe o insulă.

8. destentor.nl/regio/veluwewest/4803075.

9. Noţiunea de cerc moral a fost introdusă în secolul XIX de istoricul irlandez William Lecky şi folosită apoi de filozoful australian Peter Singer, care predă bioetica la Universitatea Princeton din Statele Unite.

10. Vezi capitolul 7 despre învăţăturile lui Confucius şi Socrate. Tema ocupă un loc central în opera filozofului german Immanuel Kant (1724–1804).

11. Adoptată de Adunarea Generală a Naţiunilor Unite la 10 decembrie 1948.

12. Eminentul genetician Luigi Luca Cavalli-Sforza, în ciuda faptului că aduce dovezi convingătoare privind variaţia structurată a genelor de la un continent la altul, susţine în cartea sa *Genes, Peoples and Languages* că trebuie să ne considerăm o singură rasă. Baza unor asemenea argumente e însă de natură morală, nu genetică.

13. Brown, Bradley şi Lang (2006).

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

14. Navarrete *et al.* (2009).

15. Într-un experiment australian făcut de Platow *et al.* (2006), studenţii în ştiinţe care erau puşi să îndeplinească o sarcină grea erau consolaţi de un trecător complice cu experimentatorul. Ei se simţeau mai uşuraţi când trecătorul pretindea că e tot student la ştiinţe decât atunci când le spunea că e student la arte.

16. Tocqueville, 1956 [1835], p. 155.

17. Unele naţiuni sunt mai puţin integrate cultural decât altele – de exemplu, unele foste colonii şi ţări multilingve, multietnice ca Belgia, Malaezia sau ţările din fosta Iugoslavie. Dar chiar şi în aceste cazuri, grupurile etnice şi/sau lingvistice care se consideră extrem de diferite între ele pot avea trăsături comune în comparaţie cu populaţiile altor ţări. Am arătat că acesta e cazul Belgiei şi al ţărilor din fosta Iugoslavie (*Culture's Consequences*, 2001, p. 501).

18. Montesquieu, 1979 [1742], p. 461.

19. Harris, 1981, p. 8.

20. Lévi-Strauss şi Éribon, 1988, p. 229.

Capitolul 2

1. În vorbirea curentă, cuvintele *normă* şi *valoare* sunt adesea folosite fără a se face distincţie între ele, sau expresia *norme şi valori* e tratată ca o pereche inseparabilă, ca Stan şi Bran. În cazul din urmă, unul din cele două cuvinte e redundant.

2. *Culture's Consequences*, 2001, p. 91.

3. Inkeles şi Levinson, 1969 [1954], pp. 447 şi urm.

4. Această analiză e prezentată în *Culture's Consequences*, 2001, capitolul 2.

5. *Culture's Consequences*, 2001, p. 64.

6. *Culture's Consequences* foloseşte atât coeficienţii de coreţie *produs-moment* (Pearson), cât şi coeficienţii de corelaţie a *rangurilor* (Spearman); primii se bazează pe valorile absolute ale măsurătorilor, ultimii pe ordinea lor relativă.

7. Pentru notarea corelaţiilor am urmat convenţiile generale din sociologie. Litera *r* reprezintă coeficientul de corelaţie *produs-moment*. Litera grecească ro (ρ) e coeficientul Spearman de corelaţie a *rangurilor*. Litera *R* e un coeficient de corelaţie multiplu care se bazează pe două sau mai multe variabile. Nivelurile de semnificaţie sunt indicate prin asteriscuri: * sub 0,05; ** sub 0,01; *** sub 0,001. Alte niveluri de semnificaţie sunt specificate prin litera *p*. Litera *n* reprezintă numărul de cazuri din corelaţie.

8. IMEDE (IMD), Lausanne, vezi *Culture's Consequences*, 2001, pp. 91 şi 219.

9. VSM este un set de întrebări standard ce stă la dispoziţia cercetătorilor care vor să facă un studiu replică al celui întreprins de Hofstede asupra culturilor naţionale. Versiunea din 2008 este VSM08 şi poate fi accesată pe www.geerthofstede.nl. Versiuni anterioare au apărut în 1982 şi 1994.

10. Søndergaard, 1994.

11. Ng *et al*, 1982.

12. Hofstede şi Bond, 1984.

BOSTON COLLEGE UNIVERSITY LIBRARY

13. Publicat într-un articol din 1987 semnat „Chinese Culture Connection", numele ales de Michael Bond pentru echipa sa de 24 de cercetători. Vezi capitolele 3–7 și Hofstede și Bond, 1988.

14. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 503–520. Tabelul sintetic de la p. 520 include 355 de corelații semnificative de rang zero, 62 de corelații semnificative de rang doi și 9 corelații semnificative de rang trei.

15. Margaret Mead în prefața ei la ediția din 1959 a cărții lui Benedict *Patterns of Culture*.

16. Cea mai mare corelație a fost de 0,64***, corelația între extravertire și individualism (Hofstede și McCrae, 2004). Vezi capitolul 4.

17. Cuvintele „în viața *ta*" sugerează că formularea se referă la ceea ce dorești, însă „principiu călăuzitor" o transformă într-o afirmație abstractă despre ceea ce e de dorit.

18. Atât numărul de teme privind valorile, cât și numărul țărilor au crescut în timp. O versiune a studiului lui Schwartz din 2009 enumeră 79 de valori. Schwartz și Bardi, 2001, prezintă eșantioane de studenți din 54 de țări și de profesori din 56.

19. Vezi Schwartz, 1994; Sagiv și Schwartz, 2000; *Culture's Consequences*, 2001, p. 265. Smith, Peterson și Schwartz, 2002, prezintă corelații ale indicilor noștri cu cele trei dimensiuni calculate pe baza datelor lui Schwartz; toate trei sunt puternic corelate cu individualism–colectivism.

20. House, Hanges, Javidan, Dorfman și Gupta, 2004.

21. Hofstede, 2006.

22. Un exemplu e oferit de un punct din cea mai recentă rundă a Anchetei Mondială asupra Valorilor care întreabă repondenții câtă „democratizare" există în țara lor. Conform răspunsurilor furnizate de eșantioane reprezentative la nivel național, există mai multă „democratizare" în Ghana, Vietnam și Iordania decât în Elveția, Germania, Statele Unite, Suedia, Finlanda sau în orice țară occidentală.

23. Acest lucru a fost demonstrat empiric de psihologii McCrae, Terracciano, Realo și Allik, 2008.

24. Trompenaars, 1993.

25. Primele cinci din Parsons și Shils, 1951, ultimele două din Kluckhohn și Strodtbeck, 1961.

26. Printre alții, Stouffer și Toby, 1951.

27. Smith, Trompenaars și Dugan, 1995; Smith, Dugan și Trompenaars, 1995; Smith, Peterson și Schwartz, 2002. Din câte știm, acestea sunt singurele publicații academice despre baza de date a lui Trompenaars. Numărul și categoriile repondenților raportate diferă de cele prezentate de Trompenaars (1993). Vezi *Culture's Consequences*, 2001, p. 274, notele 26 și 27.

28. www.worldvaluessurvey.com. Un rezumat al datelor AMV disponibile atunci a fost publicat în Inglehart, Basañez și Moreno, 1998.

29. Minkov (2007) a folosit forma *flexumility*. Am adăugat litera *h* pentru a obține adjectivul *flexhumble* [*flexi-modest*].

30. Colaborarea noastră avusese ca rezultat în 2008 o versiune nouă a Modulului Anchetei asupra Valorilor (VSM08). Alături de cele cinci dimensiuni ale lui Hofstede, VSM08 a inclus două dimensiuni ale lui Minkov; manualul VSM prezisese deja că s-ar

BOUNDARY CENTRE UNIVERSITY LIBRARY

putea ca dimensiunea „monumentalism–flexi-modestie" să devină o variantă pentru orientarea pe termen scurt.

31. Russell, 1979 [1927], pp. 23–24.

32. Vezi nota 9.

Capitolul 3

1. Mulder, 1976, 1977.

2. Matricea asupra căreia a fost făcută analiza factorială a inclus 32 de întrebări (variabile) și 40 de țări (cazuri). Manualele de analiză factorială nu recomandă folosirea acestei tehnici pentru matrici cu puține cazuri, deoarece factorii devin instabili: ei pot fi afectați prea mult de un singur caz deviant. Această limitare nu se aplică însă analizelor factoriale *ecologice*, în care punctajul pentru fiecare caz e media unui număr mare de observații independente. În această situație, stabilitatea structurii factoriale e determinată de numărul indivizilor ale căror răspunsuri au intrat în punctajul mediu. Prin urmare, analizele factoriale ecologice dau rezultate stabile chiar și atunci când numărul cazurilor e mai mic decât numărul variabilor.

3. În termeni statistici: întrebări cu influență mare asupra factorului.

4. Termenii *autocrat*, *paternalist*, *consultativ* și *majoritate* pentru a caracteriza cele patru stiluri au fost folosiți de Geert în analiza sa. Pentru formulările din chestionare, vezi *Culture's Consequences*, 2001, p. 470.

5. Pentru detalii, vezi *Culture's Consequences*, 2001, pp. 501–502, Kolman, Noorderhaven, Hofstede și Dienes, 2003 și Huettinger, 2008.

6. Pierre Bourdieu (vezi capitolul 1, nota 3) vede acest lucru ca pe o caracteristică esențială a unui *habitus*. El reprezintă necesitatea transformată în virtute (*nécessité faite vertu*). Vezi Bourdieu, 1980, p. 90.

7. Sadler și Hofstede, 1976.

8. Coeficienții de corelație *r* pentru DIP măsurați la populațiile din tabelul 1.1 erau 0,67*** pentru elite (0,80*** cu formulele MAV mai noi), 0,59*** pentru angajații altor șase organizații, 0,76*** pentru piloți, 0,71*** pentru conducătorii organizațiilor municipale, 0,59** pentru angajații din bănci.

9. Corelațiile dintre diferitele studii-replică au fost mai slabe decât corelațiile fiecăruia dintre ele și setul originar IBM (van Nimwegen, 2002, p. 153).

10. De Mooij, 2004.

11. *Chinese Culture Connection,* 1987. Pentru cele 20 de țări din ambele studii, disciplina morală era corelată cu distanța față de putere (r = 0,55**) și cu individualismul (r = –0,54**).

12. Pentru cele 48 de țări comune, corelația între DIP și colectivismul grupului intern „așa cum este" era r = 0,73***; între DIP și distanța față de putere „așa cum este", 0,33*; între DIP și distanța față de putere „așa cum ar trebui să fie", –0,12. Pentru aceste țări, distanța față de putere „așa cum este" și „așa cum ar trebui să fie" erau corelate semnificativ negativ: r = –0,52***. House, Hanges, Javidan, Dorfman și Gupta (2004, p. 543) au găsit pentru 47 de țări o corelație între DIP și distanța lor față

de putere „așa cum este" de $r = 0{,}57$***, iar între DIP și distanța lor față de putere „așa cum ar trebui să fie" de 0,03.

13. Între EVI și distanța față de putere „așa cum este" corelația era de 0,50***. Între EVI și distanța față de putere „așa cum ar trebui să fie" corelația era de –0,31*.

14. Termenul *clasă muncitoare* este, desigur, bizar de arhaic. În multe țări, el desemnează mai degrabă categoria celor *fără* loc de muncă decât clasa de mijloc.

15. Motivul este că punctajele DIP pe țări măsoară inegalitatea socială. Diferențele de statut social sunt și un criteriu esențial pentru diferențierea profesiilor.

16. *Culture's Consequences*, 2001, p. 89.

17. Eșantioanele de angajați IBM pe care s-a bazat comparația transnațională includea toate categoriile din tabelul 3.1, cu excepția muncitorilor necalificați. Punctajul mediu pentru eșantioanele transnaționale din Marea Britanie, Franța și Germania a fost de 46.

18. Kohn, 1969.

19. *Four Families*, un film produs de National Film Board of Canada în 1959 și având drept consultant pe antropologul Margaret Mead, prezintă relațiile dintre părinți și copii mici în familii de agricultori comparabile din India, Franța, Japonia și Canada. Cei cărora le-am arătat filmul înainte de a le da punctajele DIP au reușit să așeze cele patru țări în ordinea corectă pentru această dimensiune doar pe baza relațiilor părinte-copil prezentate în film.

20. Eurobarometru Flash 247, 2008. În 18 țări cu un VNB de peste 19 000 de euro pe cap de locuitor în 2007, DIP mare a explicat 40% din diferențele în procentajele familiilor în care ambii părinți lucrează cu normă întreagă; DIP mic a explicat 49% din diferențele în procentajele familiilor în care unul din părinți lucrează cu jumătate de normă. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

21. *Psihiatria transculturală* a devenit o disciplină aparte pentru psihiatrii care se ocupă de imigranți.

22. Meeuwesen, van den Brink-Muinen și Hofstede, 2009. Studiul a folosit înregistrări video ale interacțiilor dintre 307 medici generaliști și 5 820 de pacienți din Belgia, Estonia, Germania, Marea Britanie, Olanda, Polonia, România, Spania, Suedia și Elveția.

23. Deschepper, Grigoryan, Lundborg, Hofstede, Cohen, Van der Kelen, Deliens și Haaijer-Ruskamp, 2008. Lucrarea prezintă în rezumat rezultatele a trei studii întreprinse în țări europene: o anchetă în rândul pacienților din 19 țări privind medicația prescrisă și automedicația, un studiu asupra distribuirii sau compensării antibioticelor în 24 de țări și date furnizate de Eurobarometru despre administrarea medicamentelor de la eșantioane reprezentative ale populației din 15 țări.

24. De Kort, Wagenmans, van Dongen, Slotboom, Hofstede și Veldhuizen, în curs de apariție. Pentru cele 25 de țări, corelația între DIP și numărul donatorilor la 100 de locuitori $r = -0{,}54$**, cu colectarea de sânge la 1 000 de locuitori $r = -0{,}77$***, iar cu sângele furnizat spitalelor $r = -0.65$***.

25. D'Iribarne, 1989, p. 77.

26. Managementul prin obiective e un sistem de întâlniri periodice între superior și subordonat, în care acesta din urmă se angajează să îndeplinească anumite obiective. La proxima întâlnire sunt evaluate rezultatele și se cade de acord asupra unor noi obiective pentru perioada următoare.

BOUNDLESS MINDS INSTITUTE LIBRARY

27. Smith, Peterson şi Schwartz, 2002. Corelaţia dintre indicele de verticalitate şi DIP pentru 40 de ţări era de 0,60***. A fost cea mai semnificativă corelaţie cu datele externe din acest proiect de cercetare.

28. *Culture's Consequences*, 2001, p. 93. Coeficientul de corelaţie dintre autoritatea tradiţională şi DIP în 27 de ţări era de 0,56**.

29. Conform Eurobarometrului 69.1, 2008, pentru 19 ţări bogate (VNB de peste 19 000 de euro pe cap de locuitor în 2007) DIP mare explica 50% din diferenţele în procentajele celor care nu aveau încredere în poliţie. În ancheta Eurobarometrului din 2007 pe un eşantion de tineri din Europa, pentru aceleaşi 19 ţări bogate, DIP mic explica 41% din diferenţele în procentajele celor care se înscriau într-un partid politic şi 39% din procentajele celor care participau la dezbateri cu politicieni. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

30. Vom vorbi mai pe larg despre confucianism în capitolul 6.

31. „Nu vă adunaţi comori pe pământ, unde molia şi rugina le strică şi unde furii le sapă şi le fură. Ci adunaţi-vă comori în cer, unde nici molia, nici rugina nu le strică, unde furii nu le sapă şi nu le fură. Căci unde este comoara ta, acolo va fi şi inima ta" (Matei 6, 19-21).

32. Machiavelli, 1955, p. 91.

33. Triandis, 1973, pp. 55–68.

34. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 115–117.

35. *Culture's Consequences*, 2001, p. 118.

36. Van de Vliert, 2009.

37. Proiectul de cercetare IBM a permis o comparaţie între datele pentru 1968 şi 1972. În această perioadă de patru ani *dorinţa* de independenţă printre angajaţii IBM a crescut în întreaga lume, fără îndoială sub influenţa circulaţiei internaţionale a ideilor. Însă această dorinţă a fost însoţită de o schimbare în direcţia unei mai mari egalităţi în privinţa *puterii percepute* doar în ţările unde distanţa faţă de putere era deja mică. De fapt, ţările aflate la polul opus s-au îndepărtat şi mai mult (*Culture's Consequences*, 2001, p. 136).

38. Din ziarul olandez *NRC Handelsblad*, 23 decembrie 1988.

Capitolul 4

1. Vezi ghidurile de punctaje pentru VSM94 şi VSM08 pe www.geerthofstede.nl.

2. Ambii factori erau de asemenea corelaţi semnificativ cu VNB pe cap de locuitor. Într-o analiză de regresie asupra celor patru dimensiuni IBM, IDV explica 54% din varianţa factorului bunăstare–supravieţuire, IDV plus MAS (negativ) 74%, iar cele două plus DIP (tot negativ), 82%. Vezi capitolul 5; Inglehart, 1997, p. 93; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 222–223 şi 266.

3. Minkov, 2007. Punctajele lui cele mai recente se bazează pe valori medii din rundele 1995–2004 şi 2005–2008 ale AMV.

4. Corelaţia dintre IDV şi excluziune era $r = -0.77$*** ($n = 41$). Într-o analiză de regresie asupra excluziunii şi a celor patru dimensiuni IBM, IDV (negativ) explica 59% din varianţă; adăugând MAS, explica 65%; iar adăugând şi DIP, 69%.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

5. Eurobarometru 69.1, 2008. Valorile erau democrația, egalitatea, drepturile omului, libertatea individuală, pacea, religia, respectul față de viața umană, respectul față de alte culturi, autoritatea legii, solidaritatea, împlinirea de sine, toleranța. Pentru diferențele dintre țări în frecvența cu care oamenii alegeau „respectul față de alte culturi", IDV explica 30%, MAS (mică) alte 23%. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

6. Coeficienții de corelație cu IDV măsurați pentru populațiile incluse în tabelul 1.1 erau 0,69*** pentru elite, 0,63*** pentru angajații altor șase organizații, 0,60** pentru consumatori, 0,70*** pentru piloți și 0,61*** pentru angajații din bănci.

7. Chinese Culture Connection, 1987. În cele 20 de țări din ambele studii, corelația între integrare și IDV era 0,65***, iar între integrare și DIP, –0.58**. Pentru cele 17 țări comune, integrarea era corelată cu excluziunea lui Minkov, $r = -0.70$**.

8. Pe baza datelor de la profesori din 23 de țări: Schwartz, 1994, pp. 112–115 și *Culture's Consequences*, 2001, pp. 220–221 și 265. Trei dintre categoriile lui Schwartz corelate cu IDV erau corelate chiar și mai semnificativ cu VNB pe cap de locuitor. Ultimele două erau „ierarhia", corelată negativ, și „angajamentul egalitarist", corelat pozitiv cu IDV.

9. Smith, Peterson și Schwartz, 2002. Pentru 39 de țări, categoria autonomie–înregimentare corela cu IDV, $r = 0,64$*** și cu egalitarism–autoritate $r = 0,50$***.

10. Vezi prezentarea studiului GLOBE din capitolul 2. Pentru aceleași 48 de țări, corelația între IDV și colectivismul grupului intern „așa cum este" era –0,77***. Într-o analiză de regresie pas cu pas a tuturor celor 18 dimensiuni GLOBE în raport cu IDV, a rămas numai colectivismul grupului intern „așa cum este", explicând 58% din varianța comună menționată.

11. Colectivismul instituțional „așa cum ar trebui să fie" se corela cu EVI ($r = -0.46$**) și cu IDV (–0,40**). La regresia pas cu pas, EVI explica 15% din varianța colectivismului instituțional „așa cum este"; EVI împreună cu IDV explica 22%. Colectivismul grupului intern „așa cum ar trebui să fie" se corela cu OTL-AVC (–0,63**) și cu OTL-AVM (–0,49***), iar colectivismul instituțional „așa cum este" se corela cu EVI (0,41**).

12. Smith, Peterson și Schwartz, 2002. Ei au numit o dimensiune *angajament egalitarist–conservatorism*; pentru 35 de țări, aceasta se corela cu IDV $r = 0,61$***. A doua dimensiune a lor a fost numită *implicare devotată–implicare utilitară*; aceasta se corela cu DIP $r = 0,74$*** și cu IDV $r = -0,59$**.

13. Smith, 2004. Aprobarea în întrebări referitoare nu la valori, ci la descrierea situației de fapt era corelată cu evitarea incertitudinii; vezi capitolul 6.

14. O analiză amplă a măsurătorilor pentru individualism și colectivism la nivel individual a fost publicată de Oyserman, Coon și Kemmelmeier, 2002.

15. Corelația dintre DIP și IDV în cele 76 de culturi din tabelele 2.1 și 4.1 este $r = -0,55$***; în cele 53 de culturi din baza de date IBM ea este de –0,68***.

16. Crozier, 1964, p. 222.

17. D'Iribarne, 1989, p. 59.

18. Harrison, 1985, pp. 55–56.

19. Dacă avuția națională (VNB/cap de locuitor) rămânea constantă, corelația dintre DIP și IDV în cele 69 de țări din tabelele 3.1 și 4.1 era de –0,36***; în cele 50 de țări din baza de date IBM, ea era de –0,32***.

BUCUREȘTI UNIVERSITY LIBRARY

20. Triandis (1995, pp. 44–52) a introdus distincţia dintre individualism *orizontal* şi *vertical* şi colectivism. El aplică această distincţie mai ales la nivelul indivizilor. La nivelul societăţilor, distincţia orizontal–vertical este identică cu distanţa mică–mare faţă de putere.

21. Poate fi făcută o distincţie între profesii care solicită mai multă iniţiativă individuală şi cele care solicită mai mult devotament de grup, dar întrebările din baza de date IBM nu erau potrivite pentru a o măsura.

22. Herzberg, Mausner şi Snyderman, 1959.

23. Matei 21: 28–31.

24. Ancheta Eurobarometru din 2007 pe un eşantion de tineri din 19 ţări europene cu VNB pe cap de locuitor de peste 19 500 de euro. IDV mic explică 24% din diferenţele între ţări la alegerea răspunsului „nu-mi permit să mă mut" din casa părinţilor lor. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

25. Dintr-un discurs ţinut de R.M. Hadjiwibowo la Semafor Senior College Management, Olanda, septembrie 1983.

26. Eurobarometru Flash 241, 2008. În 19 ţări europene cu VNB pe cap de locuitor de peste 19 500 de euro, 72% din diferenţele în răspunsurile la această întrebare sunt explicate de IDV mic. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

27. Hall, 1976.

28. Ho, 1976, p. 867.

29. Triandis, 1972, p. 38.

30. Buss, 1989; Buss *et al.*, 1990; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 230–231.

31. Yelsma şi Athappilly, 1988; Dion şi Dion, 1993; *Culture's Consequences*, 2001, p. 230.

32. Levine, Sato, Hashimoto şi Verma, 1995; *Culture's Consequences*, 2001, p. 230.

33. Vezi Etcoff, Orbach, Scott şi Agostino, 2006. Categoriile din care trebuia ales erau prietenele, mama, partenerul sau soţul, mass-media, fraţii şi surorile, fetele în general, celebrităţile, băieţii în general şi tatăl. Corelaţia IDV cu alegerea „prietenele" era $r = -0{,}87$***; cu „băieţii în general", $r = 0{,}74$** ($n = 10$). (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.) Vezi şi capitolele 5 şi 7.

34. Corelaţiile erau $r = -0{,}75$*** pentru 60 de ţări şi $-0{,}64$*** pentru 30 de limbi. Din Kashima şi Kashima, 1998; *Culture's Consequences*, 2001, p. 233. Într-un studiu complementar, Kashima şi Kashima, 2003, arătau că, pentru ţările în care pronumele este omis, relaţia dintre IDV şi bogăţie era mai slabă, dar relaţia dintre IDV şi latitudinea geografică (clima) era mai puternică.

35. Habib, 1995, p. 102.

36. Hsu, 1971, pp. 23–44. În titlul articolului său, noţiunea era numită *jen*, o transcriere mai veche a aceluiaşi sunet chinez.

37. Markus şi Kitayama, 1991.

38. R. Bond şi Smith, 1996; *Culture's Consequences*, 2001, p. 232. R. Bond şi Smith au întreprins şi ei o analiză longitudinală a datelor americane, care arăta că această conformare a scăzut din anii '50 încoace.

39. Corelaţia era $r = 0{,}64$***. Relaţia dintre punctajele pentru personalitate şi dimensiunile culturale e analizată în Hofstede şi McCrae, 2004.

40. Matsumoto, 1989; *Culture's Consequences*, 2001, p. 232.

41. Levine şi Norenzayan, 1999; *Culture's Consequences*, 2001, p. 233.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

42. De Mooij, 2004; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 241–242.

43. Humana, 1992; OECD, 1992; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 242–243.

44. Westbrook şi Legge, 1993; Westbrook, Legge şi Pennay, 1993.

45. *Culture's Consequences*, 2001, p. 240.

46. Earley, 1989, pp. 565–581.

47. Vezi capitolul 2, nota 18.

48. Eurobarometru Flash 241, 2008: „Societatea informatizată privită de cetăţenii din UE", 26 de ţări. Procentajele celor care (aproape) niciodată nu accesează internetul pentru uz personal, nici la serviciu, nici acasă: IDV mic explică 20% din diferenţe; MAS mare (vezi capitolul 5) explică alte 15%. Diferenţele dintre ţări în privinţa folosirii aplicaţiilor TIC se explică în primul rând prin IDV mare: cumpărarea de produse sau servicii 38%, completarea de formulare pentru administraţia publică 36%, sistemul bancar 31%, e-mail pentru uz personal 31%. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

49. Eurobarometru Flash 241, 2008: „Societatea informatizată privită de cetăţenii din UE", 26 de ţări. Procentajele celor care sunt cu totul de acord că oamenii care nu folosesc internetul au mai mult timp pentru ei, familie şi prieteni: IDV mic explică 27% din diferenţele dintre ţări. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

50. Dintr-o lucrare a lui Alfred J. Kraemer, *Cultural aspects of intercultural training*, prezentată la Congresul Internaţional de Psihologie Aplicată, München, august 1978.

51. Afirmaţie demonstrată empiric în Pedersen şi Thomsen, 1997.

52. *Culture's Consequences*, 2001, p. 247.

53. Humana, 1992; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 247–248.

54. Versiunea engleză a textului în Harding şi Phillips, 1986, p. 86.

55. Stoetzel, 1983, p. 78; *Culture's Consequences*, 2001, p. 275, nota 31. Corelaţia rangurilor ρ între raportul libertate/egalitate şi IDV era de 0,84**; între raportul libertate/egalitate şi DIP, de aproximativ zero.

56. Maslow, 1970.

57. Punctajele IBM ale aborigenilor erau: DIP = 80, IDV = 89, MAS = 22, EVI = 128 şi OTL = –10. Vezi *Culture's Consequences*, 2001, p. 501.

58. Pentru ţările din eşantionul IBM, corelaţia dintre IDV şi VNB pe cap de locuitor era r = 0,85*** în 1970; 0,79*** în 1980; 0,74*** în 1990; 0,72*** în 2000. Pentru setul total de ţări din tabelul 4.1, era 0,59*** în 2000.

59. Pentru 91 de ţări, VNB pe cap de locuitor din 1970 se corela cu cel din 1980 (r = 0,93***); cu cel din 1990 (0,89***); cu cel din 2000 (0,80***); cu cel din 2007 (0,76***).

60. Baza de date IBM a permis măsurarea evoluţiei individualismului într-o perioadă de patru ani, din 1968 până în 1972. Dintre cele 20 de ţări studiate, 19 deveniseră mai bogate, iar în toate crescuse individualismul. Singura ţară din acest set care devenise mai săracă, Pakistanul, s-a deplasat uşor către colectivism.

Capitolul 5

1. De exemplu, Mead, 1962 [1950].

2. Costa, Terraciano şi McCrae (2001) au comparat punctajele medii „Big Five" pentru femei şi bărbaţi în 26 de culturi. Ei au constatat diferenţe de gen considerabile în cadrul culturilor. Femeile şi-au acordat un punctaj mai mare în toate aspectele care

ţin de I (instabilitate psihică) şi A (amabilitate), iar la celelalte dimensiuni ale personalităţii punctajele femeilor au fost mai mari pentru unele aspecte: căldură, sociabilitate, emoţii pozitive şi deschidere faţă de frumos. Bărbaţii şi-au acordat un punctaj mai mare pentru aspecte cum sunt asertivitatea, căutarea senzaţiilor tari şi deschidere la ideile noi.

3. *Culture's Consequences*, 2001, p. 280, după Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson şi Rosenkrantz, 1972.

4. Hofstede *et al.*, 1998.

5. Conform testului de semnificaţie, acesta e o dovadă puternică în sprijinul validităţii dimensiunii – la nivelul de 0,05 (test „one-tailed").

6. *Culture's Consequences*, 2001, p. 265. Corelaţia pentru 23 de ţări a fost $r = 0{,}53^{**}$.

7. Ancheta asupra Valorilor Chinezeşti a lui Bond în 23 de ţări a generat o dimensiune „inimă bună" corelată cu MAS. Studenţii din ţările masculine au pus accentul pe răbdare, bunăvoinţă şi blândeţe; cei din ţările feminine, pe patriotism şi dreptate. Aceste asocieri sunt surprinzătoare, ne-am fi aşteptat ca polii să fie inversaţi. Geert a bănuit mereu că în procesarea datelor s-a pierdut un minus. Dacă analiza a fost corectă, trebuie să interpretăm acest rezultat ca un exemplu pentru diferenţa dintre ce dorim şi ce e de dorit, despre care am vorbit în capitolul 2.

8. Pentru cele 48 de ţări, corelaţia între MAS şi asertivitatea „aşa cum este" a fost $r = 0{,}30^{*}$, iar între MAS şi asertivitatea „aşa cum este" plus asertivitatea „aşa cum ar trebui să fie", $R = 0{,}43^{***}$, ambele corelaţii fiind pozitive. Acest fapt e remarcabil, deoarece asertivitatea „aşa cum este" şi „aşa cum ar trebui să fie" erau semnificativ corelate între ele negativ: $-0{,}33^{*}$.

9. Într-o comparaţie cu alte dimensiuni GLOBE, orientarea către oameni „aşa cum este" era puternic corelată cu o combinaţie de asertivitate mică şi distanţă mică faţă de putere „aşa cum este". Nu era o dimensiune independentă. Nici orientarea către oameni „aşa cum ar trebui să fie" nu era o dimensiune independentă: era puternic corelată cu slaba evitare a incertitudinii, colectivism instituţional mic şi distanţă mică faţă de putere, toate „aşa cum ar trebui să fie".

10. *Culture's Consequences*, 2001, p. 266. Corelaţia cu IDV şi MAS era $R = 0{,}86^{***}$.

11. Bem, 1975, p. 636.

12. Procentajul femeilor din studiul IBM a variat de la 4,0 în Pakistan la 16,2 în Finlanda. În *Culture's Consequences*, 2001, p. 286, punctajele MAS au fost recalculate, menţinând constant procentajul femeilor pentru toate ţările. Efectul asupra punctajelor a fost minim, deoarece înseşi procentajele femeilor erau corelate cu feminitatea.

13. Gray, 1993. Datorăm această observaţie Mariekei de Mooij.

14. Lynn, 1991; Van de Vliert, 1998, tabelul 7.2; *Culture's Consequences*, 2001, p. 308.

15. Pe baza datelor din *Culture's Consequences*, 2001, pp. 289–291.

16. Stevens, 1973; Gonzalez, 1982; *Culture's Consequences*, 2001, p. 309.

17. Pe baza datelor din Etcoff, Orbach, Scott şi Agostino, 2006. Corelaţia MAS cu alegerea „tatăl" era $r = -0{,}79^{**}$; cu „mama", $r = -0{,}75^{**}$ ($n = 10$). La regresia pas cu pas, MAS explica 57% din varianţa pentru „mamă"; MAS împreună cu DIP explica 76%. Corelaţia MAS cu alegerea „media" era $r = 0{,}88^{***}$; cu „celebrităţi", $r = -0{,}62^{*}$ ($n = 10$). (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.) Vezi şi capitolele 4 şi 7.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

18. Eurobarometru Flash 247, 2008. Pentru 18 țări cu VNB pe cap de locuitor de peste 19 000 de euro, în 2007, MAS mare explica 24% din diferențele de procentaj pentru familiile în care un părinte lucrează cu normă întreagă, iar celălalt are grijă tot timpul de copii. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

19. Van Rossum, 1998; *Culture's Consequences*, 2001, p. 300.

20. *Culture's Consequences*, 2001, p. 302.

21. Hofstede, 1996b; *Culture's Consequences*, 2001, p. 302.

22. Mead, 1962 [1950], pp. 271 și urm.

23. *Culture's Consequences*, 2001, p. 309.

24. Din prezentarea într-o broșură KLM oferită la un zbor transatlantic în timpul căruia a fost difuzat filmul. *Lucas* e un film din 1986 despre adolescenții americani, regizat de David Seltzer.

25. Această secțiune se bazează în mare parte pe Hofstede *et al.*, 1998, capitolul 10 („Comparative Studies of Sexual Behavior").

26. Hofstede, Neuyen, Ohayv și Sanders, 1990. Vezi și capitolul 8.

27. Pryor, Desouza, Fitness, Hutz, Kumpf, Lubbert, Pesonen și Erber, 1997, p. 526.

28. *Culture's Consequences*, 2001, p. 325; Ross, 1989.

29. Dr. Jan A.C. de Kock van Leeuwen, comunicarea personală.

30. Ca în bestsellerul american *In Search of Excellence* (Peters și Waterman, 1982).

31. Diferența între cele două tipuri de etos nu e un fenomen recent. Lordul Robert Baden Powell (1857–1941), fondatorul mișcării internaționale de cercetași, a scris o carte pentru Rover Scouts (cercetașii hoinari, băieți de peste 16 ani) intitulată *Hoinărind spre succes*. Traducerea ei în olandeză, datând din anii '20, e intitulată *Zwervend op de weg naar levensgeluk* (*Hoinărind pe drumul spre fericire*). Pentru traducătorii olandezi, „succes" nu era un scop care să-i atragă pe tineri. În olandeză, cuvântul are un iz de superficialitate. Nici un lider al tinerilor nu l-ar prezenta ca pe scopul principal în viață.

32. Sandemose, 1938.

33. Cohen, 1973.

34. Lasch, 1980, p.117.

35. Hastings și Hastings, 1980; *Culture's Consequences*, 2001, p. 303. Eșantioanele au fost destul de mari: aproximativ 1 500 pe țară. Hastings și Hastings nu au furnizat nici o informație privind distribuția repondenților pe genuri, dar presupunem că a fost jumătate-jumătate pentru toate cele cinci țări. În fotografia cu bătaia, actorii erau în mod clar băieți.

36. Corelație $r = 0{,}97^{**}$.

37. Ryback, Sanders, Lorentz și Koestenblatt, 1980; *Culture's Consequences*, 2001, p. 301.

38. Cooper și Cooper, 1982, p. 80.

39. Verhulst, Achenbach, Ferdinand și Kasius, 1993; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 303–304.

40. Autorul american Christopher Lasch a numit acest lucru „cultura narcisismului" (Lasch, 1980).

BCU IAȘI / CENTRUL DE RESURSE UNIVERSITY LIBRARY

41. OECD, 1995; Hofstede *et al.*, 1998, tabelul 5.2; *Culture's Consequences*, 2001, p. 304. Pentru şapte ţări şi grupuri de limbi, procentajele celor care s-au autoevaluat cu „excelent" se corelau cu MAS $\rho = 0{,}71$*.

42. *Culture's Consequences*, 2001, p. 304.

43. Witkin, 1977, p. 85; Witkin şi Goodenough, 1977, p. 682.

44. Un studiu care compară două ţări masculine cu alte două mai puţin masculine e cel al lui Kühnen, Hannover, Roeder, Shah, Schubert, Upmeyer şi Zakaria (2001). Autorii atribuie în mod greşit diferenţele găsite dimensiunii individualism–colectivism.

45. *Culture's Consequences*, 2001, pp 310–311; de Mooij şi Hofstede, 2002; de Mooij, 2004.

46. Tannen, 1992.

47. Eurobarometru Flash 241, 2008: „Societatea informatizată privită de cetăţenii din UE". Accesarea internetului pentru uz personal de câteva ori pe zi (în ultimele 3 luni) în 26 de ţări: MAS mic explică 20%; IDV mare, alte 17%. Pentru cele 19 ţări bogate, doar MAS mic e semnificativ, explicând 36% din diferenţele dintre ţări. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

48. Fleishman, Harris şi Burtt, 1955; Blake şi Mouton, 1964.

49. Philippe d'Iribarne consideră că nevoia de consens e o caracteristică esenţială a managementului în uzina olandeză pe care a studiat-o. Vezi d'Iribarne, 1989, pp. 234 şi urm.

50. D'Iribarne (1989, p. 144) prezintă aceste contracte ca pe o caracteristică unică a scenei relaţiilor din industria americană.

51. În legătură cu acest simţ al măsurii în Franţa, vezi d'Iribarne, 1989, pp. 31 şi 60–61.

52. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 290, 317.

53. Citat de William F. Whyte în Webber (ed.), 1969, p. 31.

54. *Culture's Consequences*, 2001, p. 317.

55. Statham, 1987.

56. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 307–308.

57. Herzberg, 1966.

58. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 315–316.

59. *Human Development Report 2006*, tabelul 4.

60. Corelaţiile erau $r = 0{,}93$*** pentru procentajele de analfabeţi funcţionali, 0,72** pentru procentajele de oameni săraci şi 0,64** pentru procentajele celor care câştigă mai puţin de jumătate din venitul median.

61. Diderot, 1982 [1780], pp.124–125.

62. Eurobarometru, 1990; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 318–319. Corelaţia cu MAS în 11 ţări (excluzând Luxemburg) era de –0,63*.

63. Studiul Valorilor Europene: Stoetzel, 1983, p. 37. Coeficientul de corelaţie a rangurilor între indicele de permisivitate şi MAS era $\rho = -0{,}83$**.

64. Raportul Eurobarometru asupra „Rasismului şi xenofobiei în Europa", 1997. Corelaţia cu MAS era de –0,72**.

65. Eurobarometru 69.1, 2008. Valorile erau democraţia, egalitatea, drepturile omului, libertatea individuală, pacea, religia, respectul faţă de viaţa umană, respectul faţă de alte culturi, statul de drept, solidaritatea, succesul personal, toleranţa. Pentru diferenţele

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dintre țări în frecvența cu care oamenii au ales „respectul față de alte culturi", IDV explica 30%, MAS (mic) alte 23%. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

66. Site-ul PNUD. În 2000, contribuția SUA a fost de 0,10%. O parte din creștere s-a datorat proiectelor din Irak și Afghanistan.

67. Pentru 20 de țări donatoare, corelația dintre MAS și ajutorul acordat (în procente din VNB, în 2000) a fost de –0,75***.

68. Pentru 21 de țări donatoare, corelația dintre MAS și IAD a fost de –0,46*. Date din *Foreign Policy*, 2003.

69. *Culture's Consequences*, 2001, p. 271.

70. O pledoarie pentru nevoia de a limita creșterea e făcută în Schumacher, 1973.

71. *Culture's Consequences*, 2001, p. 321. Corelațiile rangurilor în 26 de țări pentru MAS au fost: cu „centrul" $\rho = 0{,}59^{**}$, cu „stânga" $\rho = -0{,}36^{*}$.

72. Lammers, 1989, p. 43.

73. *Human Development Report 2006*, tabelele 25 și 29.

74. Prima corelație a raportului catolic/protestant este cu evitarea incertitudinii; vezi capitolul 5 și *Culture's Consequences*, 2001, p. 200.

75. Cooper și Cooper, 1982, p. 97.

76. Verweij, 1998; Verweij, Ester și Nauta, 1997; *Culture's Consequences*, 2001, p. 327.

77. Matei 22:37–40.

78. Stoetzel, 1983, pp. 98–101.

79. Halman și Petterson, 1996.

80. *The Economist*, 22 iunie, 1996. Corelația cu MAS este de –0.60**. MAS mic explică 36% din varianță; MAS mic împreună cu DIP mic explică 57%.

81. Levine, Norenzayan și Philbrick, 2001; Hofstede, 2001b. Corelația rangurilor cu MAS este $\rho = -0{,}36^{*}$.

82. Walter, 1990, p. 87.

83. Stoetzel, 1983, p. 92.

84. Citatele sunt din versiunea autorizată a Societății Biblice Britanice (1954).

85. Din H. Samsonowicz, „Die Bedeutung des Grosshandels für die Entwicklung der polnischen Kultur bis zum Beginn des 16. Jahrhunderts", în *Studia Historiae Economica*, 5, 1970, pp. 92 și urm., citat în Schildhauer, 1985, p. 107.

86. Erasmus, 2001 [1524], pp. 174–181.

87. Haley, 1988, pp. 39 și 110–111.

88. Schama, 1987, pp. 404, 541 și 240.

89. Un curs francez despre identități colective, editat de Michaud (1978, p. 75), vorbea despre „imaginea feminină a Franței".

90. *Culture's Consequences*, 2001, p. 331.

91. Levinson, 1977, p. 763.

92. Din 2004 până în 2015 se așteaptă ca populația țărilor bogate să crească în medie cu 0,5% pe an, iar cea a țărilor sărace cu 1,7% pe an (*Human Development Report 2006*, tabelul 5).

93. În țările bogate, în perioada 1995–2000, rata fertilității a fost semnificativ corelată negativ în primul rând cu evitarea incertitudinii; în perioada 2000–2005, în primul rând cu individualismul (*Human Development Report, 2002 and 2006*).

94. Hudson și den Boer, 2004.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 6

1. Comunicare personală.
2. Lawrence, 1980, p.133.
3. Termenul a apărut prima dată în Cyert şi March, 1963, pp. 118 şi urm.
4. *Webster's New World Dictionary of the American Language*, College Edition 1964.
5. Corelaţia rangurilor a fost ρ = 0,73***. Lynn, 1971; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 155–156 şi 188.
6. Wikipedia, 2008.
7. Costa şi McCrae, NEO-PI-R. Coeficienţii de corelaţie au fost: EVI cu instabilitatea psihică r = 0,58**; EVI plus MAS, R = 0,74***; EVI cu amabilitatea r = –0.55**. Sursa: Hofstede şi McCrae, 2004.
8. *Culture's Consequences*, 2001, p. 199.
9. Pentru 48 de ţări, corelaţia dintre EVI şi evitarea incertitudinii „aşa cum este" (GLOBE) a fost r = –0,61***, iar dintre EVI şi evitarea incertitudinii „aşa cum ar trebui să fie" (GLOBE) a fost r = +0,37*; corelaţia dintre evitarea incertitudinii „aşa cum este" şi „aşa cum ar trebui să fie" (GLOBE) a fost r = –0,70***.
10. La regresia pas cu pas pentru cele 48 de ţări, evitarea incertitudinii „aşa cum este" (GLOBE) explică 36% din EVI, adăugând orientarea către oameni „aşa cum este" se ajunge la 48%, iar adăugând şi asertivitatea „aşa cum ar trebui să fie" se ajunge la 51%.
11. Corelaţia dintre evitarea incertitudinii „aşa cum ar trebui să fie" (GLOBE) şi DIP era r = +0,702***, dintre evitarea incertitudinii „aşa cum ar trebui să fie" (GLOBE) şi IDV, 0,698***, iar corelaţia dintre evitarea incertitudinii „aşa cum ar trebui să fie" (GLOBE) şi EVI era +0,37**. Între EVI şi distanţa faţă de putere „aşa cum este" (GLOBE) r = 0,50***, iar între EVI şi distanţa faţă de putere „aşa cum ar trebui să fie" (GLOBE), –0.31*.
12. La regresia pas cu pas pentru cele 48 de ţări, 48% din evitarea incertitudinii „aşa cum este" (GLOBE) a fost explicată de DIP, adăugând IDV se ajunge la 56%, iar adăugând şi EVI se ajunge la 59%.
13. S-a făcut o verificare în care au fost calculate punctajele EVI pe ţară *eliminând efectul vârstei*. Aceasta a arătat că, dacă se estima o vârstă medie constantă, diferenţele dintre ţări rămâneau foarte asemănătoare celor din tabelul 5.1. Vezi *Culture's Consequences*, 2001, pp. 184–85.
14. Comunicare personală.
15. Douglas, 1966.
16. Kashima şi Kashima, 1998. Pentru 52 de ţări, corelaţia dintre EVI şi existenţa a mai mult de un pronume pentru persoana a doua era r = 0.43**.
17. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 157 şi 191. Corelaţia rangurilor pentru 19 ţări bogate era ρ = –0.71***.
18. Eurobarometru Standard 69, 2008 – „Foarte mulţumit de viaţa pe care o duc": pentru 26 de ţări, VNB pe cap de locuitor explica 44% din diferenţe; pentru 19 ţări bogate, EVI mic explica 43%, MAS mic alte 24%, un VNB pe cap de locuitor mare alte 9%. Eurobarometru Flash 247, 2008 – „Foarte mulţumit de viaţa mea de familie": pentru 25 de ţări, VNB pe cap de locuitor explica 64% din diferenţe; pentru 18 ţări bogate, VNB

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

pe cap de locuitor mare explica 59%, EVI mic alte 14%. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

19. Eurobarometru Flash 247, 2008 – „Dificultățile legate de creșterea copiilor" – pentru 25 de țări, corelația cu VNB pe cap de locuitor a fost $r = 0{,}66$***; pentru 18 țări bogate, corelația cu VNB pe cap de locuitor a fost $r = -0.54$*, iar cu EVI $r = 0{,}52$*. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

20. Ancheta Mondială asupra Valorilor, 1995–2004. Pentru 47 de țări: corelația între EVI și procentajele celor care se simt „foarte sănătoși" a fost $r = 0{,}60$***.

21. Payer, 1989.

22. Meeuwesen, van den Brink-Muinen și Hofstede, 2009. Studiul a folosit înregistrări video ale interacțiilor dintre 307 medici generaliști și 5 820 de pacienți din Belgia, Estonia, Germania, Marea Britanie, Olanda, Polonia, România, Spania, Suedia și Elveția.

23. *Human Development Report 1999*, tabelul 9. Corelația rangurilor pentru asistente medicale/medic și EVI a fost $\rho = -0{,}54$***.

24. Bazat pe Veenhoven, 1993. Vezi *Culture's Consequences*, 2001, p. 158. Corelația pentru 21 de țări a fost $r = -0{,}64$**.

25. Corelația EVI cu dispersia fericirii în 26 de țări este de 0,50**. În *Culture's Consequences*, 2001, la p. 158 se vorbește în mod greșit de o corelație negativă, dar interpretarea e corectă.

26. Ancheta Mondială asupra Valorilor, 1995–2004. Pentru 50 de țări, EVI și procentajele la „nu foarte fericit" sunt corelate ($r = 0{,}47$***). EVI și procentajele la „foarte fericit" ($r = -0{,}30$*).

27. Smith, 2004. Datele proveneau din secțiunea „Așa cum este" a studiului GLOBE. Corelația dintre nivelul total al punctajelor și EVI era $r = -0{,}68$**.

28. Stroebe, 1976, pp. 509–511.

29. De exemplu, lucrările lui Pierre Bourdieu citate în capitolele precedente.

30. *Culture's Consequences*, 2001, p. 163. Studiile au fost efectuate de Chandler, Shama, Wolf și Planchard (1981) și de Yan și Gaier (1994), și au folosit o scară americană, Multidimensional „Multi-attribution Causality Scale" (MMCS). Rezultatele puteau fi puse pe seama capacității și efortului depus (intern), contextului (sau sarcinii) și norocului (extern). În ciuda numărului mic de țări, tendința relativă de a pune rezultatele pe seama capacității era semnificativ corelată negativ cu EVI (cu datele din Chandler *et al.*, $r = -0{,}87$*, cu cele din Yan și Gaier, $r = -0{,}91$*).

31. De Mooij, 2004, 2010; *Culture's Consequences*, 2001, p. 170; de Mooij și Hofstede, 2002.

32. Eurobarometru special 298: „Protecția consumatorului pe piața internetului", 2008. Pentru 19 țări prospere, EVI explica 48% din diferențe. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

33. Gert Jan Hofstede (2001) a analizat datele Băncii Mondiale pentru anii în care au apărut pe piață telefoanele mobile și a găsit o relație puternică cu evitarea incertitudinii, care a scăzut în timp, pe măsură ce telefoanele mobile au devenit un lucru comun în toate țările.

34. Eurobarometru Flash 241, „Societatea informatizată privită de cetățenii din UE", 2008. Procentajele celor fără acces la internet în 19 țări prospere ale UE: 61% din diferențele dintre țări erau explicate de EVI. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

35. Eurobarometru Flash 243, „Opinia consumatorilor despre schimbarea furnizorului de servicii", 2009. Diferenţele între 19 ţări prospere din UE: EVI mic explică 46%, MAS mic alte 19%, IDV mare alte 10% – împreună 75%. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

36. Eurobarometru Special 298: „Protecţia consumatorului pe piaţa internetului", 2008. Pentru 19 ţări prospere, EVI explica 36% din diferenţe, IDV alte 22%. (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

37. De Mooij, 2004, p. 154.

38. Eurobarometru Flash 247, 2008. Procentajele celor cărora li se pare foarte sau destul de „greu să găsească echilibrul optim muncă şi viaţa privată". Pentru 25 de ţări, EVI mare explica 42% din diferenţe. Pentru 18 ţări bogate, IEI mare explica 53%. Convergenţa bogăţiei făcea ca variabila explicativă mai importantă să devină cultura ca variabilă! (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

39. D'Iribarne, 1989, pp. 26 şi 76.

40. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 190 şi 192.

41. Horovitz, 1980.

42. *Culture's Consequences*, 2001, p. 167; Shane, 1993.

43. *Culture's Consequences*, 2001, p. 166; Shane, Venkataraman şi Macmillan, 1995.

44. D'Iribarne, 1998.

45. Wildeman, Hofstede, Noorderhaven, Thurik, Verhoeven şi Wennekers, 1999; *Culture's Consequences*, 2001, p.165. Pentru o ţară, Marea Britanie, un studiu longitudinal a demonstrat că oamenii care şi-au început propria lor afacere au devenit mai mulţumiţi de viaţa lor decât cei angajaţi de alţii. Măcar pentru aceştia, efortul de a deveni antreprenori a meritat (Blanchflower şi Oswald, 1998).

46. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 163–165 şi 192. Coeficientul de corelaţie a rangurilor dintre EVI şi punctajele lui McClelland din 1925 pentru nevoia de împlinire este $\rho = -0{,}64$***; coeficientul corelaţiei multiple a nevoii de împlinire cu EVI şi MAS este $R = 0{,}73$***. Ierarhia ţărilor din 1950 nu arată nici o corelaţie cu vreunul dintre indicii IBM, şi *nici* cu ierarhia din 1925 a aceloraşi ţări. O explicaţie plauzibilă este că numai poveştile din 1925 semănau cu basmele populare ale antropologilor cărora McClelland a încercat să le găsească echivalentul. În 1950, după al Doilea Război Mondial, comunicarea internaţională crescuse spectaculos, iar cărţile pentru copii din această perioadă conţineau pesemne mai curând ideile inovatoare ale educatorilor decât vechile tradiţii.

47. Între punctajele lui McClelland pentru „nevoia de apartenenţă" din 1925 şi IDV exista o corelaţie pozitivă ($r = 0{,}48$**), arătând că apartenenţa e mai importantă dacă relaţiile nu sunt predeterminate de structura socială. Punctajele pentru „nevoia de putere" din 1925 şi punctajele pentru toate cele trei nevoi din 1950 nu au dat vreo corelaţie semnificativă nici cu indicii IBM, nici cu VNB pe cap de locuitor; vezi *Culture's Consequences*, 2001, p. 192.

48. Datele sunt din Djankov, La Porta, Lopez de Silanes şi Shleifer, 2003, şi au fost obţinute prin amabilitatea profesorului Erhard Blankenburg de la Universitatea Liberă din Amsterdam. Pentru cele 67 de ţări am găsit o corelaţie a rangurilor de 0,42 pentru durata de încasare a cecurilor, de 0,40 pentru evacuarea chiriaşilor şi de 0,47 pentru durata medie a celor două proceduri (toate sub nivelul de 0,001).

49. Almond și Verba, 1963.

50. În Hofstede, 1994a, capitolul 11, Geert a publicat un studiu de caz din viața reală „Confruntare în catedrală", bazat pe un eveniment din 1972 petrecut într-un gimnaziu din Lausanne, Elveția, în care Gert Jan a fost implicat ca elev. În timpul unei ceremonii solemne, un alt elev, strălucit și câștigător de premii, își folosește ocazia de a ține un discurs pentru a critica sistemul de învățământ. Instituția e profund șocată, iar cazul ia amploare.

51. *Culture's Consequences*, 2001, p. 172.

52. Eurobarometrul Tineri europeni, 2007 – „Ați făcut ceva din...?" Pentru 19 țări, EVI era corelat cu „am semnat o petiție" (r = –0,54**) și cu „am luat parte la o demonstrație publică" (r = 0,41*). (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

53. Aberbach și Putnam, 1977; *Culture's Consequences*, 2001, p. 173.

54. Bazat pe date din Ancheta Mondială asupra Valorilor și Eurobarometru 1994; Vezi *Culture's Consequences*, 2001, pp. 171 și 174.

55. Comunicare personală.

56. Levine, Norenzayan și Philbrick, 2001; Hofstede, 2001b. Corelația rangurilor cu EVI era ρ = 0,59**.

57. *Culture's Consequences*, 2001, p. 172 și *NRC Handelsblad*, 28 septembrie 2001. Contrar celor menționate în *Culture's Consequences*, în Austria nu există obligativitatea de a avea asupra ta actul de identitate; în Olanda, ea a fost reintrodusă în 2005. Aceasta face să scadă corelația la 0,75**.

58. *Culture's Consequences*, 2001, p. 129.

59. Georges Brassens: *La mauvaise réputation*; Pierre Chastellain: *La recherche infinie*; Catherine Leforestier: *Normal;* Henri Tachan: *Serpents à sornettes*.

60. Corelația dintre bogăție și IPC era r = 0,85***. Țări bogate erau considerate cele cu PPC (paritatea puterii de cumpărare) pe cap de locuitor în 2005 de peste 13 300 de dolari americani; țările „curate" erau cele pentru care IPC în 2008 era de peste 5,0. Sărace, însă considerate mai „curate" decât media, erau Chile, Uruguay, Malaezia și Costa Rica. Bogate, însă considerate mai corupte decât media, erau Italia, Grecia, Lituania, Polonia și Argentina.

61. Țări cu PPC pe cap de locuitor de peste 18 000 de dolari americani, în 2005. Coeficient de corelație r = 0,73***.

62. Din cauza diferențelor mari între exportatorii bogați și cei săraci, am folosit corelația rangurilor. Pentru 22 de țări, coeficienții de corelație a rangurilor (Spearman) pentru IPM din 2008 cu PPC pe cap de locuitor din 2005 este ρ = 0,79***; iar cu DIP este ρ = –0,72***. Bogăția explică 64% din diferențele în IPM, bogăția plus DIP explică 76%.

63. Comunicare personală din partea lui „Anneke" și a părinților ei.

64. Una dintre excepții a fost Bruno Kreisky, liderul partidului socialist majoritar, care, timp de mulți ani, a fost cancelar (prim-ministru). În mod paradoxal, Kreisky s-a bucurat de o imensă popularitate în rândul unor largi grupuri din populația austriacă.

65. *Culture's Consequences*, 2001, pp.175 și 196.

66. *Culture's Consequences*, 2001, p. 200.

67. Paul Schnabel în *NRC Handelsblad*, 23 decembrie 1989.

BCU BUCUREȘTI UNIVERSITY LIBRARY

68. Conform lui Joseph Campbell, religia își are rădăcinile în știință. Religiile lumii de azi reflectă nivelul științei din momentul când au luat ființă, cu mii de ani în urmă. (Campbell, 1988 [1972], p. 90).

69. *Deducția*: raționament care pornește de la un principiu cunoscut conduce la o concluzie logică. *Inducția*: se ajunge la o concluzie generală pornind de la fapte particulare.

70. Observații făcute de Marieke de Mooij într-o conferință, „The Reflection of Values of National Culture in Literature", septembrie 2000.

71. *Culture's Consequences*, 2001, p. 201.

72. Lynn, 1975 și *Culture's Consequences*, 2001, p. 182. Lynn a calculat punctajele pentru 1935, 1950, 1955, 1960, 1965 și 1970; datele pentru 1940 și 1945 lipseau din cauza celui de-al Doilea Război Mondial.

Capitolul 7

1. Cao, 1980 [1760], Vol. 3, p. 69.

2. Chinese Culture Connection, 1987.

3. Pentru toate cele 23 de țări, noua dimensiune se corela cu creșterea economică din perioada 1965–1985, $r = 0{,}64^{**}$; cu creșterea economică din 1985–1995, $r = 0{,}70^{***}$. Vezi Hofstede și Bond, 1988 și *Culture's Consequences*, 2001, p. 367.

4. Aceasta dezminte o critică adusă de Fang (2003), care, dinăuntrul culturii chineze, afirmă că felul în care combinăm aceste valori într-una singură nu are sens pentru chinezi. După cum arăta Geert în *Culture's Consequences*, 2001, p. 17, eco-logica diferă de logica individuală: „O idee pe care antropologii au susținut-o dintotdeauna este că aspecte ale vieții sociale care par a nu avea legătură între ele de fapt au" (Harris, 1981, p. 8).

5. Michael Bond spusese mai devreme despre polul pozitiv că este un „dinamism de tip confucianist". În Hofstede și Bond, 1988, dimensiunea a fost numită „dinamism confucianist". Întrucât punctajele pe țări au fost adunate de pe toate continentele, în mare parte de la repondenți care nu auziseră niciodată de Confucius, în următoarea sa carte, Geert a ales o denumire care se referea la natura valorilor implicate, iar nu la originea chestionarului.

6. În anii '80, comunicarea între universitățile chineze și cercetătorii occidentali era încă anevoioasă, iar datele pentru China au sosit abia după ce punctajele pentru celelalte țări fuseseră deja introduse într-o scară de la 0 la 100. Aceasta explică punctajul de 118 pentru China.

7. Modulul Anchetei asupra Valorilor 1994 includea patru teme OTL, dar în studiile-replică doar două au generat răspunsuri consecvente cu cele ale repondenților AVC. De asemenea, am folosit un indice corelat cu OTL, înclinația spre economisire a lui Read (1993), pentru a extinde studiul asupra unui număr de țări care nu erau incluse în AVC.

8. Elias, 1969, pp. 336–341.

9. Schneider și Lysgaard (1953). O anchetă în rândul elevilor de liceu americani a arătat că amânarea recompensei creștea odată cu rangul ocupațional al părinților.

10. Levine, Sato, Hashimoto și Verma, 1995; *Culture's Consequences*, 2001, p. 360.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

11. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 360–361.

12. Best şi Williams, 1996; *Culture's Consequences*, 2001, p. 361.

13. *Culture's Consequences*, 2001, p. 359; Hill şi Romm, 1996. Studiul lor a inclus şi mame din Israel, ale căror răspunsuri erau undeva între cele ale celor două grupuri australiene.

14. Bond şi Wang, 1983, p. 60.

15. Chew-Lim Fee Yee, Teză de doctorat, 1997, p. 98.

16. Li Chi, dintr-o antologie de texte ale discipolilor lui Confucius, datând de la pe anul 100 î.Cr.; în Watts, 1979, p. 83.

17. Wirthlin Worldwide, 1996.

18. *Culture's Consequences*, 2001, p. 356. Corelaţia cu datele din AVM 1993 pentru 11 ţări era $r = -0{,}51$*. Timpul liber a fost considerat important de 68% dintre repondenţi în Nigeria şi de 14% în China.

19. Mamman şi Saffu, 1998.

20. Vezi capitolul 9 şi Hofstede, Van Deusen, Mueller, Charles şi The Business Goals Network, 2002, p. 800. Corelaţia multiplă pentru 12 ţări era $R = 0{,}62$*.

21. Redding, 1990, p. 209.

22. Hastings şi Hastings, 1981. Corelaţia pentru 11 ţări era 0,69**.

23. Yeung şi Tung, 1996.

24. Pentru cele 19 ţări pentru care existau date din 2002, între IPM şi OTL corelaţia era $r = -0{,}67$**, ţările cu OTL mare dând mai des mită.

25. Herman Vuijsje, „Twee koffie, twee koekjes", în *NRC Handelsblad*, 16 aprilie, 1988.

26. *Culture's Consequences*, 2001, p. 363.

27. Date dintr-un articol de Rob Schoof în *NRC Handelsblad*, 18 ianuarie 2003, care se bazează pe informaţii ale Centrului Internaţional de Studii asupra Penitenciarelor, King's College, Londra.

28. Campbell, 1988 [1972]. pp. 71–75.

29. Hastings şi Hastings, 1981; *Culture's Consequences*, 2001, p. 361.

30. Worm, 1997, p. 52, citând o carte din 1939, *My Country and my People*, a autorului chinez Lin Yutang.

31. Carr, Munro şi Bishop, 1996.

32. Gao, Ting-Toomey şi Gudykunst, 1996, p. 293.

33. Kim, 1995, p. 663.

34. Yukawa Hideki, în Moore, 1967, p. 290.

35. Minkov (2007) a folosit forma *flexumility*. Am adăugat litera *h* pentru a obţine adjectivul *flexhumble* [*flexi-modest*].

36. Corelaţia $r = -0{,}65$** pentru 22 din cele 23 ţări AVC (toate cu excepţia Tailandei, pentru care nu erau disponibile datele AMV).

37. În noua versiune 2008 a Modulului Anchetei asupra Valorilor (VSM08) am inclus atât tema monumentalism, cât şi orientarea pe termen lung, aşteptându-ne să se contopească într-o singură dimensiune.

38. Heine, 2003; Minkov, 2007, pp. 164 şi urm.

39. „Ajutorul dat celorlalţi" apărea înainte de 2005 doar în AMV. Pentru a fi consecvent, Misho a exclus runda 2005–2008 pentru toate cele trei teme. Pentru perioada 1995–2004 a folosit cele mai recente date pentru fiecare temă.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

40. Am urmat metoda lui Misho, pe care a împrumutat-o de la Inglehart: folosirea procentajelor acelora care au ales o anumită poziție pe scara temelor, nu punctajele naționale medii. Conform acestei metode, am folosit extremele pozitive: procentajele celor care au ales „foarte important", „foarte mândru" sau „foarte asemănător mie". Motivul adoptării acestei metode este că atunci când e folosită la eșantioane naționale reprezentative pare să dea rezultatele cu cea mai mare putere de predicție în raport cu numeroase variabile externe.

41. Corelațiile dintre aceste teme și OTL-AVC erau următoarele: pentru cumpătare, $r = 0{,}53$ ($p = 0{,}013$, $n = 21$); pentru mândria națională, $r = -0{,}64$ ($p = 0{,}002$, $n = 21$); pentru ajutorul dat celorlalți, $r = -0{,}70$ ($p = 0{,}008$, $n = 13$).

42. Analizate factorial, cele trei teme au produs un singur factor cu o valoare proprie de 2,10, explicând 70% din varianță. Influența temelor a fost următoarea: ajutorul dat celorlalți, 0,94; mândria națională, 0,86; cumpătarea la copii, –0,70. Deoarece „ajutorul dat celorlalți" avea câteva valori lipsă, am folosit regresia liniară la celelalte două variabile pentru a prezice punctajele lipsă ale factorilor. Ambele teme au fost predictori importanți în regresia pas cu pas, obținându-se un R^2 cumulativ de 0,97. După adăugarea punctajelor prezise la cele obținute din analiza factorială, am transferat punctajele pe o scară de la 0 la 100, inversând semnul.

43. După cum am menționat în nota 40, Misho a exclus runda 2005–2008. Pentru 9 țări la care unul sau mai multe punctaje din 1994–2004 lipseau, însă existau date din 2005–2008 – le-am folosit pe acestea din urmă. În tabelul 7.4 aceste țări sunt marcate cu un asterisc (*).

44. Pentru 21 de cazuri comune, $r = 0{,}72$*** (excluzând Hong Kongul și Thailanda, pentru care datele lipsă din perioada 1995–2004 au fost înlocuite cu date din 2005–2008).

45. Importanța tradiției a fost măsurată în runda 2005–2008 a AMV la punctul v89, care – ca și celelalte puncte în aceeași secțiune – se bazează pe studiile lui Shalom Schwartz. Punctul v89 e formulat astfel: „Folosind această fișă, vă rugăm să indicați pentru fiecare descriere dacă persoana în cauză vă seamănă în mare măsură, vă seamănă, vă seamănă oarecum, nu vă seamănă, nu vă seamănă deloc (alegeți un răspuns pentru fiecare descriere): Tradiția e importantă pentru această persoană – pentru a respecta obiceiurile transmise de religia sau familia ei." Noua noastră măsură OTL se corelează cu procentajele repondenților care au ales „seamănă mult", $r = -0{,}56$*** ($n = 37$). Importanța perseverenței e măsurată în AMV ca o caracteristică de dorit la copii, ca și „cumpătarea" în noul nostru punctaj OTL. Punctul era notat prin A039 înainte de 2005, și prin v18 după aceea. OTL-AMV se corelează cu A039, $r = 0{,}49$*** ($n = 83$) și cu v18, $r = 0{,}49$** ($n = 41$).

46. Pentru 57 de țări la care Minkov (2007) dă punctaje pentru monumentalism, acestea sunt corelate cu OTL-AMV, $r = -0{,}85$***.

47. Pentru 63 de țări comune, corelațiile între OTL-AMV și dimensiunile IBM au fost: cu DIP, $r = 0{,}05$; cu IDV, 0,08; cu MAS, 0,03; cu EVI –0,04.

48. Pentru 88 de țări comune, corelația între OTL-AVM și avuția națională din 2005 (PPC) a fost $r = 0{,}28$** ($p = 0{,}009$).

49. Corelația rangurilor (Spearman) $\rho = 0{,}85$*** ($n = 17$).

50. OTL-AVC se corela cu *orientarea spre performanță „așa cum ar trebui să fie"*, $r = -0{,}73$***. La regresia pas cu pas, a rămas doar această dimensiune.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

51. OTL-AMV se corela cu *orientarea spre performanță „așa cum ar trebui să fie"*, $r = -0,46^{**}$, și cu *colectivismul de grup „așa cum ar trebui să fie"*, $r = -0,49^{***}$. Regresia pas cu pas a produs rezultate derutante: *colectivismul de grup „așa cum ar trebui să fie"* 22% negativ, adăugând *colectivismul instituțional „așa cum este"* 35% pozitiv, *orientarea către oameni „așa cum este"* 47% negativ și *distanța față de putere „așa cum este"* 51% pozitiv (pe baza unui R^2 ajustat).

52. *Orientarea spre viitor „așa cum este"* se corela cu EVI, $r = -0,60^{***}$ și cu DIP, $r = -0,38^{**}$. La regresia pas cu pas, EVI explica 34% din varianță, iar EVI plus DIP (mic) 40% (pe baza unui R^2 ajustat).

53. *Orientarea spre viitor „așa cum ar trebui să fie"* se corela cu DIP, $r = 0,47^{**}$, și cu OTL-AMV $r = -0,33^{*}$. La regresia pas cu pas, DIP explica 17% din varianță iar DIP plus OTL-AVC (mic) 23% (pe baza unui R^2 ajustat). Pentru 53 de țări, *orientarea spre viitor „așa cum este"* și *orientarea spre viitor"așa cum ar trebui să fie"* erau corelate negativ: $r = -0,47^{***}$.

54. Vezi Etcoff, Orbach, Scott și Agostino, 2006. Corelația OTL-AVM cu „Mama mi-a influențat pozitiv sentimentele față de mine însămi și față de frumusețe" $r = -0,80^{**}$; cu „Ideile mamei despre frumusețe le-au format pe ale mele" $r = -0,57^{*}$ ($n = 10$). (Prin amabilitatea Mariekei de Mooij.)

55. *Culture's Consequences*, 2001, p. 365.

56. Minkov, 2007, 2008.

57. Yan și Gaier, 1994; Stevenson și Lee, 1996, p. 136.

58. Corelațiile OTL-AVC erau $r = 0,82^{**}$ ($n = 11$, $p = 0,002$) cu matematica de clasa a IV-a și 0,57 ($n = 11$, $p = 0,065$) cu științe de clasa a IV-a; $0,65^{*}$ ($n = 10$, $p = 0,043$) cu matematica de clasa a VIII-a și 0,42 ($n = 10$, $p = 0,230$) cu științele de clasa a VIII-a. Eliminând efectul VNB pe cap de locuitor din 2005, contrastul a devenit și mai mare. Iar aceasta deși corelațiile dintre performanțele la matematică și cele de la științe erau de $0,93^{***}$ pentru ambele grupe de vârstă!

59. Corelațiile OTL-AVM erau $r = 0,70^{***}$ ($n = 30$) cu matematica de clasa a IV-a și $0,66^{***}$ ($n = 30$) cu științele de clasa a IV-a; $r = 0,73^{***}$ ($n = 36$) cu matematica de clasa a VIII-a și $0,68^{***}$ ($n = 36$) cu științele de clasa a VIII-a.

60. După eliminarea efectului VNB pe cap de locuitor din 2005, corelațiile OTL-AVM cu performanțele la matematică și științe ale elevilor de clasa a IV-a au devenit nesemnificative. Doar corelațiile pentru elevii de clasa a VIII-a au rămas semnificative, efectul asupra matematicii fiind în continuare mai puternic decât cel asupra științei.

61. Hofstede, 1986; Biggs, 1996.

62. Gert Jan Hofstede, 1995.

63. Redding, 1980, p.196–197.

64. Chenery și Strout, 1966.

65. În dolari americani, VNB pe cap de locuitor al Columbiei a fost de 340 în 1970 și 2 080 în 2000. În Coreea de Sud, acesta a fost de 250 în 1970 și 8 910 în 2000 (Banca Mondială, 1972; Raport asupra Dezvoltării Mondiale, 2002).

66. Kahn, 1979.

67. Vezi nota 3. Pentru cele 23 de țări din AVC, noua dimensiune se corela cu creșterea VNB pe cap de locuitor din perioada 1965–1985, $r = 0,64^{**}$; cu creșterea din 1985–1995, $r = 0,70^{***}$.

BCU UNIVERSITY LIBRARY

68. Pentru 70 de ţări pentru care au existat date, OTL-AMV se corela cu creşterea VNB pe cap de locuitor din perioada 1970–1995, $r = 0{,}52^{***}$. Coeficientul de corelaţie a rangurilor, care reduce efectul punctajelor extreme, era $\rho = 0.34^{**}$. Am combinat datele: pentru Uniunea Sovietică din 1970 cu cele pentru Rusia din 1995, pentru Iugoslavia din 1970 cu cele pentru Serbia şi Muntenegru din 1995, pentru Cehoslovacia din 1979 cu cele pentru Republica Cehă din 1995.

69. Pentru 84 de ţări, OTL-AMV se corela cu creşterea VNB pe cap de locuitor din 1995–2000, $r = 0{,}10$; corelaţia rangurilor $\rho = 0{,}12$.

70. Ordonată după VNB pe cap de locuitor din 1995 (în dolari americani), lista celor 84 de ţări are la mijloc o prăpastie care separă 54 de ţări sărace, de la Tanzania cu 120 de dolari la Uruguay cu 5 170 de dolari, de 30 de ţări bogate, de la Argentina cu 8 030 de dolari la Luxemburg cu 41 210 dolari.

71. Ţările bogate erau Argentina, Australia, Austria, Belgia, Canada, Coreea de Sud, Danemarca, Elveţia, Finlanda, Franţa, Germania, Grecia, Hong Kong, Islanda, Irlanda, Italia, Israel, Japonia, Luxemburg, Marea Britanie, Olanda, Noua Zeelandă, Norvegia, Portugalia, Singapore, Slovenia, Spania, Statele Unite, Suedia şi Taiwan. Figura 7.1 conţine linii de regresie separate pentru aceste 30 de ţări şi pentru cele 54 de ţări sărace care demonstrează inversarea corelaţiei. Diferenţa dintre coeficienţii de corelaţie e cea mai mare dacă folosim coeficientul Spearman de corelaţie a rangurilor ρ, care reduce influenţa cazurilor extreme ale VNB pe cap de locuitor. Pentru ţările bogate, $\rho = -0{,}46^{*}$ ($p = 0{,}011$). Pentru ţările sărace, $\rho = 0{,}32^{*}$ ($p = 0{,}018$).

72. Minkov şi Blagoev, 2009. Articolul lor a inspirat prezenta secţiune.

73. Read, 1993. Corelaţia dintre OTL şi TME pentru cele 23 de ţări din AVC era $r = 0{,}58^{**}$.

74. De Mooij, 2004. Corelaţiile rangurilor pentru cele 15 ţări erau $\rho = 0{,}43$ pentru bunuri imobiliare (aproape semnificativă, nivel 0,054) şi $\rho = -0{,}66^{**}$ pentru fonduri mutuale.

75. Ben Knapen în *NRC Handelsblad*, 9 februarie 1989.

76. Rapoartele asupra Dezvoltării Mondiale 1977 şi 2009.

77. Hofstede şi Bond, 1988, p. 19.

78. McDonald şi Robinson, 2009.

79. Russell, 1976 [1952], p. 101.

80. Lewis, 1982, pp. 297, 229, 224, 168 şi 302.

81. Adaptat după Hofstede, 1994b.

82. http://aneki.com/ţări

83. Van der Veen, 2002, pp. 171–175.

84. Activ între 1980 şi 2004, ultima dată la Tilburg.

85. Noorderhaven şi Tidjani, 2001.

86. Articolul lui Noorderhaven şi Tidjani se referă la opt factori, dar ei au împărţit primul şi cel mai puternic factor în trei subfactori. Interpretarea pe care o dăm noi factorilor 3–6 diferă puţin de cea a lui Noorderhaven şi Tidjani, însă se bazează pe aceleaşi date.

87. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 369–370. Corelaţia pentru cele 10 ţări pentru care erau disponibile punctaje OTL-AVC era $-0{,}95^{***}$.

88. Stiglitz, 2002.

BOUNDLESS PARTNERSHIP LIBRARY

89. Cercetare întreprinsă de Ray Simonsen. Vezi *Culture's Consequences*, 2001, p. 501.
90. Kelen, 1983 [1971], p. 44.
91. Helgesen şi Kim, 2002, pp. 28–29.
92. Helgesen şi Kim, 2002, pp. 8–9.

Capitolul 8

1. *The Economist,* 22 decembrie 2001.
2. Rice şi Steele, 2004.
3. Diener şi Diener, 1995. Cele două aspecte ale SBS sunt adesea numite „cognitiv" şi „hedonist".
4. Veenhoven, 1993.
5. Minkov, 2009.
6. Pentru o listă destul de bogată, vezi Minkov, 2009.
7. Inglehart şi Baker, 2000. Mai precis, Inglehart a folosit procentele repondenţilor care afirmau că *nu* erau foarte fericiţi. În loc de „stare de bine", în lucrările ulterioare Inglehart foloseşte termenul „exprimare de sine".
8. Stilul răspunsurilor extreme – tendinţa unor naţiuni de a prefera sistematic atitudinea pozitivă extremă, indiferent de conţinutul întrebării, atunci când li se dă un număr de variante (cum ar fi „foarte fericit, destul de fericit, nu prea fericit, deloc fericit") – nu pare să joace un rol în acest caz. Minkov (2009) arată că tocmai poziţia extremă a temei fericire în AMV produce cele mai puternice corelaţii cu multe variabile externe. Prin urmare, este mai degrabă cel mai semnificativ, decât cel mai puţin semnificativ.
9. Minkov, 2009. Rezultatele analizei factoriale depind întotdeauna de variabilele particulare incluse. Întrucât nu există un singur mod corect de a alege teme pentru analiză, procesul implică inevitabil o doză de subiectivitate.
10. Punctajele medii sunt statistic aceleaşi cu procentajele celor care au ales 6 sau peste 6 pe această scară.
11. În studiile AMV din perioada 1995–2004, aceste teme au fost codificate astfel: fericirea – A008, controlul asupra vieţii – A173, importanţa timpului liber – A003. În studiul din perioada 2005–2008: fericirea –v10, controlul asupra vieţii – v46, importanţa timpului liber – v6.
12. Minkov, 2007.
13. Punctajele au fost calculate după ce s-a calculat media punctajelor fiecărei ţări din 1995–2004 şi din 2005–2008. Pentru ţările care au fost studiate o singură dată, am folosit punctajele lor unice pentru fiecare temă. Punctajele medii pe ţară ale celor trei teme au fost apoi analizate factorial. Din ele a rezultat un singur factor cu următoarele influenţe: foarte fericit: 0,87; controlul mediu asupra vieţii: 0,84; timpul liber foarte important: 0,84. În cele din urmă, punctajele factorilor au fost transformate în punctaje pe o scară de la 0 la 100.
14. Pelto, 1968; Earley, 1997, p. 53; Triandis, 2002.
15. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 176 şi 207.
16. Pentru 62 de ţări care se suprapuneau, corelaţia dintre PEA şi DIP era $r = -0{,}30^*$. Corelaţiile dintre PEA şi celelalte trei dimensiuni Hofstede nu erau semnificative: cu

BCU Cluj / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

IDV, 0,16; cu MAS, 0,07; cu EVI, –0,06. Pentru cele 23 de ţări din Ancheta asupra Valorilor Chinezeşti, PEA se corela cu OTL-AVC, $r = –0,30$ ($p = 0,17$).

17. Corelaţia dintre PEA şi OTL-AVM era $r = –0,45$***, atât pentru toate cele 91 de ţări comune, cât şi pentru 82 de ţări, excluzând valorile extrapolate ale OTL-AMV.

18. Pentru 87 de ţări, corelaţia dintre IVR cu VNB pe cap de locuitor din 2005 era $r = 0,32$** ($p = 0,002$).

19. Kuppens, Ceulemans,Timmerman, Diener şi Kim-Prieto, 2006.

20. Pentru 45 de ţări comune, $r = 0,65$***.

21. Date din Schimmack, Oishi şi Diener, 2002, tabelul 1, p. 709. Corelaţia pentru 36 de ţări comune, $r = 0,49$*.

22. Chinese Culture Connection, 1987, p. 151.

23. Vezi capitolul 3, nota 11. Din cauza numărului mai mare de ţări comune (22) corelaţia dintre disciplina morală şi PEA e mai puternică decât corelaţia dintre disciplina morală şi DIP sau IDV: $r = –0,54$***.

24. Bond *et al.*, 2004.

25. Pentru 39 de ţări comune, $r = –0,49$**.

26. Pentru 34 de ţări, punctajele pentru permisivitate sunt corelate cu extravertirea (McCrae, 2002), $r = 0,42$*, şi cu instabilitatea psihică, $r = –0,46$**.

27. Pentru 79 de ţări, corelaţia dintre permisivitate şi procentajele repondenţilor care au spus că sănătatea lor e „foarte bună" (1995–2004) este $r = 0,67$***. Pentru 22 de ţări bogate, această corelaţie este $r = 0,78$***.

28. Datele provin de la Centrul de Cercetare Pew, 2007, q4. Corelaţia pentru 39 de ţări comune este $r = 0,54$***.

29. Pentru 28 de ţări bogate, corelaţia de rang zero dintre permisivitate şi rata totală a fertilităţii (date ale Departamentului de Statistică ONU, 2009) este 0,63***. În regresia pas cu pas, permisivitatea explică 42% din varianţa ratei fertilităţii, diferenţele de educaţie (2006) explică alte 21%, iar diferenţele de bogăţie nu explică nimic.

30. Corelaţia dintre permisivitate şi rata mortalităţii pentru bolile cardiovasculare la 100 000 de locuitori în 2002 (date ale Organizaţiei Mondiale a Sănătăţii, 2008) este –0,60*** ($n = 88$). După eliminarea efectului VNB pe cap de locuitor, rămâne o corelaţie semnificativă de –0,41.

31. Eurobarometru Flash 247: „Viaţa de familie", 2008, 25 de ţări din UE (toate, cu excepţia Ciprului şi Luxemburgului). Procentajul celor foarte mulţumiţi de viaţa de familie, $r = 0,91$***. Dificultăţi cu care se confruntă familiile în viaţa de zi cu zi, procentajul care au ales împărţirea inegală a sarcinilor casnice între parteneri, $r = 0,45$*.

32. Eurobarometru Flash 241: „Societatea informatizată privită de cetăţenii din UE", 2008, 25 de ţări din UE. Procentajul celor care fac sport în fiecare zi plus procentajul celor care fac sport cel puţin o dată pe săptămână, $r = 0,82$***.

33. Eurobarometru 278: „Valorile culturale europene", 2007, 25 de ţări din UE. Procentajul celor care corespondează prin e-mail cu familia, prietenii şi colegii, $r = 0,53$**; procentajul celor care corespondează prin e-mail sau comunică prin internet cu oameni din alte ţări, $r = 0,69$***.

34. Euromonitor 1997: „Consumul diverselor produse alimentare şi băuturi în 1996", 14 ţări europene, plus 24 de ţări din întreaga lume". PEA e corelat negativ cu consumul de peşte ($r = –0,48$***) şi pozitiv cu consumul de băuturi carbogazoase ($r = 0,62$***);

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

apare într-o regresie pas cu pas pentru consumul de bere (după DIP mic) şi consumul tuturor băuturilor nealcoolice (după VNB pe cap de locuitor şi MAS).

35. Corelaţia de rang zero dintre permisivitate şi obezitate pentru aceste 26 de ţări bogate (procentajele naţionale medii calculate pe baza datelor pentru bărbaţi şi femei furnizate de Organizaţia Mondială a Sănătăţii, 2005) este 0,39*. Eliminând efectul VNB pe cap de locuitor din 1999, corelaţia creşte la 0,48*.

36. Pentru 49 de ţări, corelaţia PEA cu *egalitarismul de gen „aşa cum ar trebui să fie"* a fost $r = 0{,}49$***.

37. Corelaţia PEA cu *colectivismul grupului intern „aşa cum este"* a fost $r = -0{,}46$** şi cu *colectivismul grupului intern „aşa cum ar trebui să fie"* a fost $r = 0{,}42$**.

38. Corelaţia PEA cu *orientarea către performanţă „aşa cum ar trebui să fie"* a fost $r = 0{,}35$* şi cu *asertivitatea „aşa cum ar trebui să fie"* a fost $r = -0{,}29$*.

39. Schmitt, 2005, p. 247.

40. Punctaje pentru sociosexualitate din Schmitt, 2005. Corelaţia este 0,45* pentru punctajele medii naţionale ale bărbaţilor şi 0,54** pentru cele ale femeilor.

41. Tema F131, corelaţia pentru 34 de ţări este $r = 0{,}52$**.

42. Myasoedov, 2003.

43. Obiceiul de a zâmbi a apărut odată cu aparatele de fotografiat moderne. Înainte, timpul de expunere era prea lung pentru ca zâmbetul să poată părea natural.

44. Tema E 003.

45. Pentru 83 de ţări, $r = -0{,}46$***.

46. Pentru 83 de ţări, $r = 0{,}62$***. Tema „libertatea de exprimare" e corelată pozitiv şi cu distanţa faţă de putere, şi cu individualismul. În analiza de regresie liniară pas cu pas, libertatea de exprimare ca prim obiectiv naţional e prezisă semnificativ doar de distanţa faţă de putere şi de permisivitate.

47. Prin amabilitatea Mariekei de Mooij. Eurobarometru standard 69, 2008: „Valorile europene", 25 de state UE, plus Turcia. Corelaţia dintre PEA şi procentajul celor care aleg „libertatea de exprimare" ca obiectiv de urmărit în viitor, $r = 0{,}75$***. Corelaţia cu procentajul celor care au ales „democraţia" drept cel mai important element în ideea pe care o au despre fericire, $r = 0{,}59$***.

48. Date de la Biroul ONU pentru Droguri şi Criminalitate, 2004. Corelaţia dintre permisivitate şi numărul ofiţerilor de poliţie la 100 000 de locuitori este $r = -0{,}42$***. Nici una dintre celelalte dimensiuni prezentate în această carte nu e mai puternic corelată cu această variabilă.

49. Minkov, 2007, 2009.

50. Diener şi Tov, 2007.

Capitolul 9

1. Pugh şi Hickson, 1976.

2. Negandhi şi Prasad, 1971, p. 128.

3. Van Oudenhoven, 2001. Ţările erau Belgia, Canada, Danemarca, Franţa, Germania, Grecia, Olanda, Spania, Regatul Unit şi Statele Unite.

BCU IAŞI / CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

4. *Culture's Consequences*, 2001, p. 378. Corelațiile erau: birocrația cu DIP, $r = 0{,}66$*, și cu EVI, 0,63*; munca individuală cu IDV, 0,47, și ambianța de lucru ostilă cu MAS, 0,49, pentru ambele $p < 0{,}10$.

5. În 2005, parlamentul olandez a votat în favoarea unei modificări de sistem prin care se înlocuia numirea primarului cu alegerea sa, dar senatul a respins-o.

6. Mouritzen și Svara, 2002, pp. 55–56 și 75.

7. Fayol, 1970 [1916], p. 21.

8. Weber, 1976 [1930], p. 224.

9. Weber, 1970 [1948], p. 196. Tradus din *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1921, Partea a III-a, cap. 6, p. 650.

10. Fayol, 1970 [1916], p. 85.

11. Laurent, 1981, pp. 101–114.

12. Dintr-o lucrare prezentată în 1925, în Metcalf și Urwick, 1940, pp. 58–59.

13. Valorile confucianiste erau de asemenea evidente în extinderea acelei *trias politica* a lui Sun Yat-sen: departamentele de examinare și de control trebuiau să garanteze cinstea funcționarilor publici.

14. Williamson, 1975.

15. Ouchi, 1980, p. 129–141.

16. Kieser și Kubicek, 1983.

17. Crozier și Friedberg, 1977; Pagès, Bonetti, de Gaulejac și Descendre, 1979.

18. Mintzberg, 1983. Mai târziu (Mintzberg, 1989), autorul a adăugat o „structură misionară" cu „norme de standardizare". Pentru noi, acesta e un aspect al celorlalte tipuri, iar nu un tip în sine. Ea se referă la „tăria" unei culturi organizaționale, despre care vom vorbi în capitolul 10.

19. Mintzberg, 1983, pp. 34–35.

20. Așa cum a fost prezentată într-o lucrare franceză clasică: cartea sociologului organizațional Michel Crozier *The Bureaucratic Phenomenon* (Crozier, 1964).

21. Mintzberg, 1993.

22. *Culture's Consequences*, 2001, p. 382.

23. Harzing și Sorge, 2003, include aproape 300 de filiale străine în 22 de țări, aparținând unui număr de peste 100 de companii multinaționale din nouă țări și reprezentând opt ramuri industriale. Articolul lor nu arată cum influențează culturile țărilor de origine procesul de control, dar se poate presupune că evitarea incertitudinii din țara de origine influențează controlul impersonal prin sisteme, iar distanța față de putere din țara de origine influențează controlul personal prin expatriați.

24. Ipoteze pentru cercetarea în acest domeniu au fost formulate de Gray, 1988, pp. 1–15.

25. Gambling, 1977, pp. 141–151.

26. Cleverley, 1971.

27. Hofstede, 1967.

28. Morakul și Wu, 2001.

29. Baker, 1976, pp. 886–893.

30. Hofstede, 1978.

31. Pedersen și Thomsen, 1997. Țările au fost Austria, Belgia, Danemarca, Finlanda, Franța, Germania, Italia, Norvegia, Olanda, Regatul Unit, Spania și Suedia.

BOSTON FEDERAL UNIVERSITY LIBRARY

32. Corelația a fost $r = 0{,}65$*.

33. Corelația a fost $r = 0{,}52$*. Vezi *Culture's Consequences*, 2001, p. 384.

34. În ciuda punctajului austriac, corelația a fost $r = -0{,}77$**.

35. Semenov, 2000. Țările au fost aceleași ca în studiul lui Pedersen și Thomsen, plus Australia, Canada, Irlanda, Noua Zeelandă și Statele Unite.

36. Weimer, 1995, p. 336; *Culture's Consequences*, 2001, p. 385.

37. Hofstede, Van Deusen, Mueller, Charles și the Business Goals Network, 2002. Datele pentru China au fost furnizate de chinezi cu experiență de muncă în țara lor, dar care studiau în Australia și Statele Unite; datele pentru Danemarca (Aarhus, $n = 62$) au fost adăugate în 2002 (vezi Hofstede, 2007b).

38. Printr-o analiză factorială a matricii 15 obiective × 17 țări: 5 factori aproape la fel de puternici au explicat 78% din varianță.

39. OTL-AVC, $r = -0{,}59$*, $n = 13$.

40. Punctajele pentru factorii țărilor din grupul 5 erau corelate cu ordinea în care se abăteau de la clasamentul mediu, $r = 0{,}73$***.

41. O excepție este olandezul Manfred Kets de Vries, care a analizat comportamentul managerilor în termeni freudieni (*e.g.*, Kets de Vries, 2001).

42. Herzberg, Mausner și Snyderman, 1959.

43. McGregor, 1960. Partea care urmează se bazează pe Hofstede, 1988 și *Culture's Consequences*, 2001, p. 387.

44. Schuler și Rogovsky, 1998; *Culture's Consequences*, 2001, pp. 387–388.

45. *The Ruler*, Machiavelli, 1955 [1517].

46. *Culture's Consequences*, 2001, p. 388.

47. Jackofsky și Slocum, 1988; *Culture's Consequences*, 2001, p. 388.

48. Tollgerdt-Andersson, 1996. Țările au fost Danemarca, Franța, Germania, Italia, Norvegia, Regatul Unit, Spania și Suedia. Procentajele au fost corelate cu EVI: $r = -0{,}86$** și cu EVI plus MAS: $R = -0{,}95$***.

49. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 388–389.

50. Triandis, 1973, p. 165.

51. *Culture's Consequences*, 2001, p. 389.

52. Klidas, 2001.

53. McGregor, 1960; Blake și Mouton, 1964; Likert, 1967.

54. Jenkins, 1973, p. 258; conferențiarul era Frederick Herzberg.

55. Triandis, 1973, pp. 55–68.

56. Hoppe și Bhagat, 2007.

57. Laaksonen, 1977.

58. *Culture's Consequences*, 2001, p. 391.

59. Drucker, 1955, capitolul 11.

60. *Führung durch Zielvereinbarung*; Ferguson, 1973, p. 15.

61. Franck, 1973.

62. *Culture's Consequences*, 2001, p. 390.

63. Inspirat de Magalhaes, 1984, și de discuții cu Anne-Marie Bouvy și Giorgio Inzerilli.

64. Hofstede, 1980b; comentariile lui Goodstein, 1981, și Hunt, 1981, și un răspuns al lui Hofstede, 1981. Un detaliu amuzant este că în versiunea finală a articolului fuseseră

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

făcute numeroase modificări la cererea editorului, dar dintr-o greşeală a fost publicată versiunea iniţială, nemodificată.

65. Pascal, *Pensées*, 60, 294: „Vérité en-deça des Pyrenées, erreur au-delà". Montaigne, *Essais* II, XII, 34: „Quelle vérité que ces montagnes bornent, qui est mensonge au monde qui se tient au delà?"

66. „Nimic nu e mai practic ca o teorie bună" – dicton atribuit lui Kurt Lewin.

67. Peterson şi Hunt, 1997, p. 214.

68. Stewart, 1985, p. 209.

69. Locke, 1996.

70. Idee general împărtăşită în Europa, dar demonstrată de Baruch, 2001, pe baza analizei naţionalităţii a aproape 2 000 de autori care au publicat peste 1 000 de articole în şapte dintre principalele reviste de management.

71. Pugh şi Hickson, 1993; Hickson şi Pugh, 2001, p. 8.

72. Porter, 1990. Pentru critici la adresa etnocentrismului lui Porter, vezi van den Bosch şi van Prooijen, 1992, cu un răspuns al lui Porter, 1992; Davies şi Ellis, 2000; Barney, 2002, p. 54.

73. În Social Science Citation Index, cei mai citaţi psihologi sunt toţi americani; cei mai citaţi sociologi sunt aproape toţi europeni, în ciuda faptului că SSCI se bazează în principal pe reviste americane.

74. Bourdieu şi Wacquant, 1992, pp. 45 şi 115.

75. Hofstede, 1996a şi *Culture's Consequences*, 2001, p. 381. Într-un articol publicat în 2000, Williamson pledează pentru o „nouă ştiinţă economică instituţională", care ţine într-adevăr cont de cultură, dar nu neapărat şi de constrângerile naţionale asupra teoriilor.

Capitolul 10

1. Acest caz e preluat din Hofstede, Neuijen, Ohayv şi Sanders, 1990. Restul capitolului se bazează în mare măsură pe acest articol.

2. Deal şi Kennedy, 1982; Peters şi Waterman, 1982.

3. Peters şi Waterman, 1982, pp. 75–76.

4. Vezi de exemplu observaţiile critice ale lui Wilkins şi Ouchi, 1983, p. 477, Schein, 1985, p. 315, Weick, 1985, p. 385 şi Saffold, 1988.

5. Pagès, Bonetti, de Gaulejac şi Descendre, 1979.

6. Acesta se observă şi în sociologia organizaţională franceză, de pildă în cărţile lui Crozier, 1964, şi Crozier şi Friedberg, 1977.

7. Soeters, 1986; Lammers, 1988.

8. De exemplu, în Westerlund şi Sjöstrand, 1975; March şi Olsen, 1976; Broms şi Gahmberg, 1983; Brunsson, 1985.

9. Alvesson, 2002, pp. 38–39.

10. Smircich, 1983.

11. Pentru ceea ce numim *practici* se pot folosi şi termenii *convenţii*, *obiceiuri*, *obişnuinţe*, *moravuri*, *tradiţii*, *uzanţe*. Ele fuseseră deja acceptate ca parte a culturii de un pionier al antropologiei, britanicul Edward Tylor (1924 [1871]): „Cultura este acel

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ansamblu complex care include cunoştinţele, credinţele, arta, moravurile, legea, tradiţiile şi toate celelalte deprinderi şi obiceiuri dobândite de om ca membru al societăţii."

12. Inglehart, Basañez şi Moreno, 1998; Halman, 2001 şi www.worldvaluessurvey.org.

13. Harzing şi Sorge, 2003.

14. Soeters şi Schreuder, 1988.

15. Carlzon, 1987.

16. „Efectul Hawthorne": angajaţii selectaţi pentru un experiment sunt atât de motivaţi de faptul că au fost selectaţi, încât însuşi acest fapt garantează succesul experimentului. Numele efectului provine de la uzina Hawthorne a corporaţiei americane Western Electric, unde în anii '20 şi '30 profesorul Elton Mayo a efectuat o serie de experimente clasice în organizarea muncii.

17. Într-o analiză factorială doar a acestor $6 \times 3 = 18$ întrebări pentru cele 20 de unităţi, ele au explicat 86% din varianţa punctajelor medii ale unităţilor.

18. Tăria culturii a fost definită statistic ca abaterea standard medie a indivizilor dintr-o unitate în raport cu punctajele la cele 18 întrebări-cheie despre practici (trei pentru fiecare dimensiune), o abatere standard mică însemnând o cultură tare. Mediile abaterilor standard au variat între 0,87 şi 1,08, iar corelaţia Spearman între aceste abateri medii şi punctajele celor 20 de unităţi pentru orientarea către rezultate a fost $\rho = -0{,}71^{***}$.

19. Blake şi Mouton, 1964.

20. Merton, 1968 [1949].

21. În principiu, cuplând 40 de caracteristici cu 6 dimensiuni pot apărea întâmplător 2 sau 3 corelaţii la nivelul 0,01 şi 12 la nivelul 0,05. În cazul nostru, au apărut 15 corelaţii la nivelul 0,01 şi 28 la nivelul 0,05. Întâmplarea putea deci explica doar o mică parte din relaţiile găsite.

22. Pugh şi Hickson, 1976.

23. Corelaţie $r = 0{,}78^{***}$.

24. *Culture's Consequences*, 2001, pp.,405–408.

25. Hofstede, Bond şi Luk, 1993 şi *Culture's Consequences*, 2001, pp. 411–413.

26. McCrae şi John, 1992.

27. Hofstede şi McCrae, 2004. Pentru cele 33 de ţări, toate cele cinci dimensiuni culturale au fost semnificativ asociate cu cel puţin un factor de personalitate.Totuşi, în regresii multiple ale punctajelor de personalitate în raport cu cele cinci dimensiuni culturale, au rămas doar cele patru dimensiuni IBM iniţiale; corelaţiile personalităţii cu orientarea pe termen lung au dispărut după ce a fost eliminat efectul primelor patru dimensiuni culturale.

28. *Culture's Consequences*, 2001, p. 210.

29. Hofstede, 2007a.

30. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 413–414; Hofstede, 1995, p. 216.

31. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 414–415.

32. Soeters, 2000, pp. 465–466, a găsit culturi ocupaţionale comune la profesiile care presupun purtarea unei uniforme: la poliţie, armată, pompieri – toate sunt relativ izolate de societăţile lor.

33. În Sanders şi van der Veen, 1998, se menţionează folosirea chestionarului IRIC şi în secţiile de terapie intensivă ale unor spitale din 12 ţări. Culturile unităţilor au variat

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de-a lungul a patru dimensiuni: numerele 1, 2 şi 4 din studiul IRIC, plus o dimensiune „nevoie mare de siguranţă–nevoie mică de siguranţă". Un chestionar special conceput, bazat pe interviuri în cadrul unităţilor, ar fi putut genera şi alte dimensiuni, poate chiar unele noi.

34. Consultantul elveţian în management Cuno Pümpin a prezentat un model cu şapte dimensiuni, dintre care cinci sunt asemănătoare cu cele găsite în proiectul IRIC (orientarea către rezultate, orientarea către angajaţi, orientarea către companie, orientarea către costuri şi orientarea către clienţi); el nu explică în articolele lui cum s-a ajuns la aceste dimensiuni (Pümpin, 1984; Pümpin, Kobi şi Wüthrich, 1985). În India, profesorul Pradip Khandwalla, 1985, într-un studiu asupra managerilor din 75 de organizaţii, pe baza unor întrebări asemănătoare cu cele ale noastre de tipul „La locul meu de muncă ....", a identificat un prim factor foarte asemănător cu dimensiunea noastră orientare către proces–orientare către rezultate.

35. Articolul lui Hofstede, Neuijen, Ohayv şi Sanders, 1990, prezintă conţinutul întrebărilor folosite pentru a calcula indicii din studiul IRIC.

36. Acesta e mai simplu decât cadrul „7-S" al consultanţilor introdus de McKinsey: structură, strategie, sisteme, valori comune, aptitudini, stil şi personal (Peters şi Waterman, 1982, p.10).

37. Witte, 1973. Un rezumat în engleză a apărut în Witte, 1977.

38. Lucrarea de doctorat a lui van Nimwegen (2002) a analizat diferenţe în interpretarea şi consecinţele valorilor corporatiste ale unei bănci internaţionale în 19 filiale din diferite ţări; este unul dintre cele mai importante studii-replică ale anchetei IBM.

Capitolul 11

1. Morier, 1923 [1824]. Citatul din text este de la pp. 434–435; citatul editorului de la p.vi.

2. Acest paragraf a fost inspirat de Campbell, 1988 [1972], pp. 174–206.

3. Van der Veen, 2002.

4. Pentru o trecere în revistă a studiilor despre şocul cultural, vezi Ward, Bochner şi Furnham, 2001.

5. Harzing, 1995, 2001; Tung, 1982, pp. 57–71.

6. Profesorul american Howard V. Perlmutter a introdus triada *etnocentric-policentric-geocentric* pentru a descrie cele trei faze din dezvoltarea unei corporaţii multinaţionale de afaceri. În cazul populaţiei-gazdă, e puţin probabil ca ea să devină „geocentrică" – abolind toate standardele specific naţionale.

7. Hofstede, 1994, capitolul 15.

8. Peterson şi Pike, 2002.

9. În antropologia culturală, fenomenul prin care gândirea noastră e influenţată de limba pe care o vorbim e descris de teorema Sapir-Whorf, numită după Edward Sapir şi Benjamin Lee Whorf, care au formulat-o.

10. Citat atribuit lui Henry Louis Mencken (1880–1956), eseist şi autor satiric american.

11. *Culture's Consequences*, 2001, pp. 63–65.

12. Dintr-un discurs ţinut de R.M. Hadjiwibowo, septembrie 1983.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

13. Această secțiune folosește fragmente din Hofstede, 1986.

14. Taiwan, Hong Kong și Macao folosesc grafia tradițională, în care un caracter poate conține până la 23 de linii. China continentală și Singapore folosesc o versiune simplificată, care rămâne oricum extrem de complicată dacă nu ești chinez.

15. Bel Ghazi, 1982, p. 82.

16. Pentru o trecere în revistă a studiilor relevante, vezi *Culture's Consequences*, 2001, pp. 430–431 și notele.

17. Multe culturi musulmane sunt endogame (permit căsătoria între veri primari), iar fetele sunt măritate cu rude de acasă.

18. Pentru exemple, vezi Sebenius, 2002.

19. Moore și Lewis, 1999, p. 278.

20. Saner și Yiu, 2000.

21. Aceasta conduce la criterii diferite în selecția candidaților pentru expatriere. Vezi Caligiuri, 2000 și Franke și Nicholson, 2002.

22. World Investment Report, 2000.

23. Schenk, 2001; Apfelthaler, Muller și Rehder, 2002.

24. În 2007, Shell și-a concentrat operațiunile biroului său central la Haga, în Olanda, funcționând însă după legile britanice.

25. Sherman, Helmreich și Merritt, 1997.

26. De exemplu, Lord și Ranft, 2000; Lynch și Beck, 2001; pentru o trecere în revistă, vezi *Culture's Consequences*, 2001, p. 448 și notele.

27. De Mooij, 1998, pp. 58–59.

28. De Mooij, 2004, p. 256.

29. De Mooij, 1998, p. 57.

30. De Mooij, 2010, capitolul 9.

31. Un alt domeniu în care diferențierea culturală persistă, și uneori crește, este cel al designului ambalajului. Pentru a fi vândute în culturi diferite, aceleași produse au nevoie de un ambalaj diferit. (Van den Berg–Weitzel și van de Laar, 2000).

32. Restul acestei secțiuni e un rezumat al cercetărilor prezentate în *Culture's Consequences*, 2001, pp. 450–451 și notele.

33. Lynn, 2000, prezintă un studiu despre bacșiș; Misho a obținut datele pe țări de la Lynn în 2006. Bacșișul era corelat cu DIP ($r = 0{,}49^{**}$) și cu IDV ($r = -0{,}41^{*}$, $n = 27$).

34. Fisher, 1988, p. 41. Fără să cunoască lucrările lui Geert, Fisher a ajuns la o abordare a culturii foarte asemănătoare. De exemplu, și el a folosit analogia dintre mintea umană și calculator.

35. Lammers, 2003.

36. Groterath, 2000; Soeters și Recht, 2001.

37. Acesta e titlul unei cărți a lui Kiernan (1969) despre epoca imperială britanică.

38. Dia, 1996.

39. De exemplu, cartea lui Michael Porter din 1990 *The Competitive Advantage of Nations* nu menționează corupția.

40. Banca Mondială e percepută de mulți ca servind interesele Americii (Stiglitz, 2002).

41. Un grup de autori angajați în dezvoltarea Africii accentuează mai curând satisfacerea nevoilor de împlinire socială decât a celor de împlinire individuală (Afro-Centric Alliance, 2001). Vezi și d'Iribarne, 2002.

BCU CLUJ / BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

42. Hawes şi Kealey, 1979.

43. Forss, Carlsen, Frøyland, Sitari şi Vilby, 1988. Acest studiu continua un studiu pilot întreprins de IRIC în Olanda. Ideea IRIC fusese de a analiza deopotrivă agenţiile de dezvoltare *şi* multinaţionalele în acelaşi studiu despre factorii care determină eficienţa expatriaţilor. Vezi Andersson şi Hofstede, 1984. După ce cooperarea public/privat propusă a eşuat, agenţiile de dezvoltare nordice au pornit cercetarea pe cont propriu.

44. Pagès, 1971, p. 281.

45. Profesoara canadiană Nancy Adler şi-a concentrat atenţia asupra rolului soţiei/soţului directorului executiv şi a făcut înregistrări video ale interviurilor cu soţiile/soţii. Vezi şi Adler, 1991.

46. Bond, 1992.

47. Hofstede, Pedersen şi Hofstede, 2002.

48. Cushner şi Brislin, 1996. Diferenţele de care se ocupă sunt în primul rând cele dintre Statele Unite şi culturile lumii a treia: majoritatea ţin de individualism–colectivism şi distanţa faţă de putere.

49. Citat dintr-o conferinţă nepublicată a lui Alfred J. Kraemer, München, 1978.

50. Åke Phillips.

51. Herodot, *Istorii*, Cartea a III-a.

52. Hume, 1882 [1742], p. 252.

53. „The Ballad of Lale Laloo and Other Rhymes", citată de Renier, 1931.

54. Un exemplu clasic e filmul lui Margaret Mead *Four Families*, care prezintă relaţia dintre părinţi şi copiii mici în India, Franţa, Japonia şi Canada, produs în 1959 de National Film Board of Canada. Alt exemplu e o casetă video apărută împreună cu o carte de Tobin, Wu şi Danielson (1989) despre comportamentul în clasă al preşcolarilor în vârstă de patru ani din Japonia, China şi Hawaii.

55. Fisher, 1988, pp. 144 şi 153.

56. Războiul din 1839–1842 a fost doar Primul Război al Opiumului. După al Doilea Război al Opiumului, în 1860, britanicii au obţinut şi Kowloon în China continentală, în dreptul insulei Hong Kong, iar în 1898 au luat în concesiune teritorii învecinate cu Kowloon. Această concesiune a fost încheiată pentru 99 de ani şi a expirat în 1997; atunci întreaga colonie a revenit Chinei.

57. Termenul *global village* (sat global) a fost creat de filozoful canadian Marshall McLuhan. Vezi de Mooij, 2004, p.1.

Capitolul 12

1. Noua clasificare foloseşte termenul de *hominini* în locul celui de *hominizi*. Homininii includ speciile *Ardipithecus*, *Australopithecus*, *Paranthropus* şi *Homo*.

2. *Consilience. The Unity of Knowledge* este titlul unei cărţi vizionare a biologului Edward O. Wilson (1998), care pledează pentru o cercetare interdisciplinară.

3. Wilson, Van Vugt şi O'Gorman, 2008.

4. Weiss, 2009, e o prezentare accesibilă a cercetărilor recente privind paraziţii umani.

5. Chiar şi în zilele noastre oamenii se sperie instinctiv de feţele persoanelor străine, dar îşi pot depăşi mai uşor teama dacă e vorba de femei. Vezi Navarrete *et al.* 2009.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Autorii au făcut un studiu asupra cetățenilor americani negri și albi. Ei se așteaptă să găsească markeri neurofiziologici ai anxietății și xenofobiei.

6. Acest comportament apare și la gorilele din zilele noastre. Un documentar BBC, *The Gorilla King*, arată cum Titus, bătrânul mascul alfa al unui grup numeros în care unul dintre fiii lui vrea să preia conducerea, își duce grupul pe vârful rece și arid al unui munte și rămâne acolo până când, două zile mai târziu, tânărul mascul pleacă pur și simplu, urmat de aproape jumătate din grup. Apoi pleacă și bătrânul conducător cu restul grupului, în sens opus.

7. De Waal, 1982, 1997.

8. În *Chimpanzee Politics* (1982), Frans de Waal descrie populația de cimpanzei a grădinii zoologice din Arnhem la începutul anilor '80. O femelă, Mama, era conducătoarea grupului și a continuat să fie și după ce au fost aduși trei masculi adulți. Masculii au preluat conducerea abia după ce Mama a fost ținută departe de grup timp de câteva săptămâni, și nu au cedat conducerea după ce ea a revenit în cele din urmă. Poate că istoria migrației bonobilor a dus la dominarea femelelor, caracteristică societăților lor.

9. Weiss, 2009.

10. Richerson și Boyd, 2005.

11. Davies, Davies și Davies, 1992.

12. Cochran și Harpending, 2009.

13. Cochran și Harpending, 2009.

14. Davies, Davies și Davies, 1992.

15. Această idee e parțial confirmată de datele adunate de dr. Ray Simonsen, de la Victoria University, Darwin, Australia, și comunicate lui Geert în 1998 (vezi capitolul 4). Pentru aborigeni, Simonsen a găsit DIP 80, IDV 90, MAS 22, EVI 128 și OTL –10.

16. Mithen, 2003.

17. Diamond, 1997.

18. Cochran și Harpending 2009, p. 150. Acești autori așteaptă ca în anii următori să apară noi descoperiri privind culoarea ochilor și avantajele ei evolutive.

19. Harrison *et al.*, 2006.

20. Borgerhoff Mulder *et al.*, 2009.

21. Kuznar și Sedlmeyer, 2005, cu numeroase trimiteri la articole de antropologie.

22. Acum câțiva ani au fost descoperite în Peru (Rio Supe) mai multe cetăți antice. Ele datează de aproximativ 5000 de ani, cu mult înaintea incașilor. Caral este cetatea cea mai cunoscută. Vezi, de exemplu, http://en.wikipedia.org/wiki/norte_chico_civilization.

23. McNeill și McNeill, 2003.

24. Moore și Lewis, 1999.

25. Parsons, 1964.

26. Cochran și Harpending, 2009.

27. Istoricul englez Simon Schama a prezentat episodul în cartea lui din 1987 despre epoca de aur a Olandei, *The Embarrassment of Riches*.

28. *Republica*. Vezi Platon, 1974 [375 B.C.]).

29. McNeill și McNeill, 2003

30. În opinia istoricului Felipe Fernández-Armesto, 2004.

31. Van de Vliert, 2009. Analiza lui Van de Vliert se bazează pe datele AMV.

BCU CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

32. Aceasta înseamnă că nu suntem de acord cu cartea lui Huntington *Clash of Civilizations* (1998).

33. Ideologia nazistă a călcat în picioare cercuri morale firave care legau grupuri definite simbolic pe baze etnice sau pseudoetnice. Această ideologie face apel la sentimente mai vechi de devotament rasial, dar se opune curentului urmat de istoria moralităţii din ultimele secole, în care cercurile morale se contopesc şi se extind continuu.

34. În biologie, fenomenonul în care comportamentul unui sistem se modifică brusc atunci când o variabilă de intrare se modifică doar puţin şi nu revine la starea iniţială când condiţiile revin la cele iniţiale se numeşte *histerezis*.

35. Richard Dawkins (1976) a propus noţiunea de *memă* ca echivalent simbolic al genei; chiar dacă a aprins imaginaţia, aceasta nu pare capabilă să surprindă complexitatea evoluţiei sociale.

36. E imposibil să acoperim întreaga evoluţie a vieţii pe pământ în acest capitol. Cartea lui David Sloan Wilson *Evolution for Everyone* (2007) e o bună introducere, dar există multe alte surse.

37. Garver-Apgar *et al.*, 2006. Acest articol prezintă o descoperire ulterioară: femeile cu gene ale sistemului imunitar asemănătoare celor ale partenerilor e mai probabil să fie atrase de alţi bărbaţi.

38. Pentru coevoluţia bolilor şi sistemelor noastre imunitare, vezi Nesse şi Williams, 1995.

39. Inspirat de Jablonka şi Lamb, 2005.

40. Cochran şi Harpending, 2009. Autorii îşi ilustrează teza cu o explicaţie genetică a rezultatelor superioare în plan intelectual ale evreilor ashkenazi în ultimele secole.

41. Baumeister, 2007.

42. Turchin, 2006.

43. Holldobler şi Wilson, 1990.

44. Richerson, Collins şi Genet, 2006.

45. Despre evoluţia istorisirii poveştilor, vezi Boyd, 2009.

46. Termen inventat de David Sloan Wilson în *Evolution for Everyone,* citată mai sus, pentru a desemna izolarea şi fragmentarea ştiinţei.

47. G.J. Hofstede, 2001. Într-un studiu asupra datelor Băncii Mondiale, Gert Jan a arătat că atât răspândirea noilor tehnologii de comunicare, cât şi întrebuinţările lor erau dependente de cultură.

48. Vezi, de exemplu, lucrările economiştilor şi matematicienilor Robert Axtell, Joshua M. Epstein şi Robert Axelrod şi ale sociologului Nigel Gilbert, printre mulţi alţii. Modelele „agent-based" studiază comportamentul societăţilor pornind de la comportamentul indivizilor. Gert Jan contribuie la această direcţie de cercetare prin modele care includ cultura.

49. Mann, Connor, Tyack şi Whitehead (editori), 2000.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Nu am inclus aici toate articolele din ziare şi documentele nepublicate.

Aberbach, J.D. şi R.D. Putnam (1977) *Paths to the Top: The Origins and Careers of Political and Administrative elites*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Adebayo, A. (1988) „The masculine side of planned parenthood: An explanatory analysis". Journal of Comparative Family Studies, **19**, 55–67.

Adler, N.J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston MA: Kent Publishing Company, ediţia a doua.

Afro-centric Alliance (2001) „Indigenising organisational change: Localisation in Tanzania and Malawi". *Journal of Managerial Psychology*, **16**, 59–78.

Almond, G.A. şi S. Verba (1963) *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton NJ: Princeton University Press.

Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. Londra: Sage.

Andersson. L. şi G. Hofstede (1984) *The Effectiveness of Expatriates: Report on a Feasibility Study*. Tilburg Neth: IRIC.

Apfelthaler, G., H.J. Muller şi R.R. Rehder (2002) „Corporate global culture as competitive advantage: learning from Germany and Japan in Alabama and Austria?". *Journal of World Business*, **37**, 108–118.

Argyle, M., M. Henderson, M. Bond, Y. Iizuka şi A. Contarello (1986) „Cross-cultural variations in relationship rules". *International Journal of Psychology*, **21**, 287–315.

Baker, C.R. (1976) „An investigation of differences in values: accounting majors versus non-accounting majors". *The Accounting Review*, **51**, 4, 886–893.

Barney, J.B. (2002) „Strategic management: from informed conversation to academic discipline". *Academy of Management Executive*, **16**, 53–57.

Baruch, J. (2001) „Global or North American? A geographical based comparative analysis of publications in top management journals". *International Journal of Cross Cultural Management*, **1**, 109–26.

Baumeister, R.F. (2007) *Is There Anything Good About Men?* Conferinţă ţinută la convenţia anuală a Asociaţiei Americane a Psihologilor, San Francisco.

Bel Ghazi, H. (1982) *Over twee culturen: uitbuiting en opportunisme*. Rotterdam: Futile.

Bem, S.L. (1975) „Sex role adaptability: one consequence of psychological androgyny". *Journal of Personality and Social Psychology*, **31**, 634–643.

Benedict, R. (1959[1934]) *Patterns of Culture, with a Preface by Margaret Mead*. Boston: Houghton Mifflin.

Best, D.L. şi J.E. Williams (1996) „Anticipation of aging: a cross-cultural examination of young adults' views of growing old." În: *Asian Contributions to Cross-Cultural Psychology*, J. Pandey, D. Sinha şi D.P.S. Bhawuk (editori), New Delhi: Sage, 274–288.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Biggs, J.B. (1996) „Approaches to learning of Asian students: a multiple paradox". În: *Asian Contributions to Cross-Cultural Psychology*, J. Pandey, D. Sinha și D.P.S. Bhawuk (editori), New Delhi: Sage, 180–99.

Blake, Robert R. și J.S. Mouton (1964) *The Managerial Grid*. Houston TX: Gulf Publishing Co.

Blanchflower, D.G. și A.J. Oswald (1998) „What makes an entrepreneur?". *Journal of Labour Economics*, **16**, 1, 26–60.

Bond, M.H. (1992) „The process of enhancing cross-cultural competence in Hong-Kong organizations". *International Journal of Intercultural Relations*, **16**, 395–412.

Bond, M.H. și S.H. Wang (1983) „Agressive behavior and the problem of maintaining order and harmony". În: *Global Perspectives on Agression*, A.P. Goldstein și M.H. Segall (editori), New York NY: Pergamon, 58–73.

Bond, M.H. et al. (2004) „Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **35**, 548–570.

Bond, R. și P.B. Smith (1996) „Culture and conformity: a meta-analysis of studies using Asch's (1952, 1956) line judgment task". *Psychological Bulletin*, **119**, 111–137.

Borgerhoff Mulder, M. et al. (2009) „Intergenerational wealth transmission and the dynamics of inequality in small-scale societies". *Science*, **326**, 5953, 682–688.

Bourdieu, P. (1980) *Le sens pratique*. Paris: Editions de Minuit.

Bourdieu, P. și L.J.D. Wacquant (1992) *Réponses: pour une anthropologie réflexive*. Paris: Seuil.

Boyd, B. (2009) *On the Origin of Stories*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Broms, H. și H. Gahmberg (1983) „Communication to self in organizations and cultures." *Administrative Science Quarterly*, **28**, 482–95.

Broverman, I.K., S.R. Vogel, D.M. Broverman, F.E. Clarkson și P.S. Rosenkrantz (1972) „Sex-role stereotypes: a current appraisal". *Journal of Social Issues*, **28**, 2, 59–78.

Brown, L.M., M.M. Bradley și P.J. Lang (2006) „Affective reactions to pictures of ingroup and outgroup members". *Biological Psychology*, **71**, 303–11.

Brunsson, N. (1985) *The Irrational Organization*. Chichester, UK: Wiley.

Buss, D.M. (1989) „Sex differences in human mate preferences: evolutionary hypotheses tested in 37 cultures". *Behavioral and Brain Sciences*, **12**, 1–49.

Buss, D.M. et al. (1990) „International preferences in selecting mates." *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **21**, 5–47.

Caligiuri, P.M. (2000) „The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisorrated performance". *Personnel Psychology*, **53**, 67–88.

Campbell, J. (1988) *Myths to live by*. New York NY: Bantam Books [publicată inițial în 1972].

Cao Xueqin (1980) *The Story of the Stone, also known as The Dream of the Red Chamber. Volume 3: The Warning Voice*. Traducere de David Hawkes. Harmondsworth, Mddx: Penguin Books [Versiunea chineză originală a apărut în 1760].

Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth*. Cambridge MA: Ballinger Publishing Company.

Carr, S.C., D. Munro și G.D. Bishop (1996) „Attitude assessment in non-Western countries: critical modifications to Likert scaling". *Psychologia*, **39**, 55–59.

Castells, M. (2001) *The Internet Galaxy*. Oxford: Oxford University Press.

Cavalli-Sforza, L.L. (2000) *Genes, Peoples and Languages*. Berkeley CA: University of California Press.

Chandler, T.A., D.D. Shama, F.M. Wolf şi S.K. Planchard (1981) „Multiattributional causality: a five cross-national samples study". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **12**, 207–21.

Chenery, H.B. şi A.M. Strout (1966) „Foreign assistance and economic development". *American Economic Review*, **56**, 4, 679–733.

Chew-Lim, F.Y. (1997) *Evolution of Organisational Culture: A Singaporean Experience*. Teză de doctorat nepublicată, Universitatea din Hong Kong.

Chinese Culture Connection (o echipă de 24 de cercetători, 1987) „Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **18**, 2, 143–64.

Cleverley, G. (1971) *Managers and Magic*. Londra: Longman.

Cochran, G. şi H. Harpending (2009) *The 10,000 Years Explosion: How Civilization Accelerated Human Evolution*. New York: Basic Books.

Cohen, P. (1973) *The Gospel According to the Harvard Business School: The Education of America's Managerial Elite*. Garden City NY: Doubleday.

Cooper, R. şi N. Cooper (1982) *Culture Shock! Thailand..., and How to Survive It*. Singapore: Times Books International.

Costa, J.T. Jr, A. Terraciano şi R.R. McCrae (2001) „Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings". *Journal of Personality and Social Psychology*, **81**, 322–331.

Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago IL: The University of Chicago Press.

Crozier, M. şi E. Friedberg (1977) *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.

Cushner, K. şi R.W. Brislin (1996) *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, ediţia a doua, Thousand Oaks CA: Sage.

Cyert, R.M. şi J.G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Darwin, C. (2004 [1874]) *The Descent of Man*. Harmondsworth Mddx: Penguin.

Davies, M, H. Davies şi K. Davies (1992) *Humankind the Gatherer-Hunter: From Earliest Times to Industry*. Swanley, Kent: Myddle-Brockton.

Davies, H. şi P. Ellis (2000) „Porter's competitive advantage of nations: time for the final judgement?" *Journal of Management Studies*, **37**, 8 decembrie, 1189–1213.

Dawkins, R. (1976) *The Selfish Gene*. Oxford: Oxford University Press.

Deal, T.E. şi A.A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading MA: Addison–Wesley.

De Kort, W, E. Wagenmans, A. van Dongen, Y. Slotboom, G. Hofstede şi I. Veldhuizen (2010) „Blood product collection and supply: just a matter of money?". *Vox Sanguinis*, 98.

De Mooij, M. (1998) „Masculinity/femininity and consumer behavior". În: G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Thousand Oaks CA: Sage, 55–73.

De Mooij, M. (2004) *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks CA: Sage.

De Mooij, M. (2010) *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Ediţia a treia. Thousand Oaks CA: Sage.

BOLIAI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De Mooij, M. și G. Hofstede (2002) „Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing". *Journal of Retailing*, 78, 61–69.

Deschepper, R., L. Grigoryan, C. Stålsby Lundborg, G. Hofstede, J. Cohen, G. Van der Kelen, L. Deliens și F.M. Haayer-Ruskamp (2008) „Are cultural dimensions relevant for explaining cross-national differences in antibiotic use in Europe?". *BMC Health Services Research*, Vol. 8. Londra: BioMed Central.

De Tocqueville, A. (1956) *Democracy in America*. Editor R.D. Heffner. New York NY: Mentor Books [lucrare publicată inițial în 1835].

De Waal, F. (1982) *Chimpanzee Politics: Power and Sex among Apes*. New York: Harper & Row.

De Waal, F. (1997) *Good Natured: The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*. Cambridge: Harvard University Press.

De Waal, F. (2001). *The Ape and the Sushi Master: Cultural Reflections of a Primatologist*. New York: Basic Books.

Dia, M. (1996) *Africa's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*. Washington, DC: World Bank.

Diamond, J. (1997) *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*. New York: W.W. Norton.

Diderot, D. (1982) *Voyage en Hollande*. Paris: François Maspéro. [Carte publicată inițial în 1780].

Diener, E. & M. Diener (1995) „Cross-cultural correlates of life-satisfaction and self-esteem". *Journal of Personality and Social Psychology*, **68**, 653–663.

Diener, E. și W. Tov (2007) „Culture and subjective well-being". În S. Kitayama și D. Cohen (editori). *Handbook of cultural psychology*, 691–713. New York: Guilford.

Dion, K.K. și K.L. Dion (1993) „Individualistic and collectivistic perspectives on gender and the cultural context of love and intimacy". *Journal of Social Issues*, **49**, 3, 53–69.

D'Iribarne, P. (1989) *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil, 1989.

D'Iribarne, P. (1998) „Comment s'accorder: Une rencontre franco-suédoise". În: *Cultures et mondialisation: gérer par-delà des frontières*, P. d'Iribarne, A. Henry, J.P. Segal, S. Chevrier și T. Globokar (editori). Paris: Seuil, 89–115.

D'Iribarne, P. (2002) „Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations". *Journal of Organizational Behaviour*, **23**, 3, 243–256.

Djankov, S., R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes și A. Shleifer (2003) *The Practice of Justice*. Raport al Băncii Mondiale (www.Worldbank.org/publicsector/legal/index.cfm/).

Douglas, M. (1966) *Purity and Danger*. London: Routledge and Kegan Paul.

Drucker, P.F. (1955) *The Practice of Management*. London: Mercury.

Earley, P.C. (1989) „Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People's Republic of China". *Administrative Science Quarterly*, **34**, 565–581.

Early, P, C. (1997) *Face, harmony and social structure; An analysis of organization behavior across cultures*. New York: Oxford University Press.

Elias, N. (1969) *Ueber den Prozess der Zivilisation*. Frankfurt (Main): Suhrkamp.

Erasmus, D. (2001) *Gesprekken* (*Colloquia*). Amsterdam: Athenaeum – Polak & van Gennep [text original latin 1524].

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Etcoff, N., S. Orbach, J. Scott şi H. Agostino (2006). *Beyond Stereotypes: Rebuilding the Foundation of Beauty Beliefs*. www.campaignforrealbeauty.com/DovebeyondStereotypesWhitePaper.pdf

Eurobarometru (diferite numere din diferiți ani). Bruxelles: Comisia Europeană.

Fang, T. (2003) „A critique of Hofstede's fifth national culture dimension". *International Journal of Cross Cultural Management*, **3**, 3, 347–368.

Fayol, H. (1970) *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod [carte publicată inițial în 1916].

Ferguson, I.R.G. (1973) *Management by Objectives in Deutschland*. Frankfurt: Herder und Herder.

Fernández-Armesto, F. (2004) *So You Think You're Human? A Brief History of Humankind*. Oxford: Oxford University Press.

Fisher, G. (1988) *Mindsets: The Role of Culture and Perception in International Relations*. Yarmouth ME: Intercultural Press.

Fleishman, E.A., E.F. Harris şi H.E. Burtt (1955) *Leadership and Supervision in Industry*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Foreign Policy revista Centrului pentru Dezvoltare Globală (2003) „Ranking the rich: Which country really helps the poor?". www.foreignpolicy.com, 9 mai.

Forss, K., J. Carlsen, E. Frøyland, T, Sitari şi K. Vilby (1988) *Evaluation of the Effectiveness of Technical Assistance Personnel Financed by the Nordic Countries*. Stockholm: Swedish International Development Authority.

Franck, G. (1973) „Ëpitaphe pour la D.P.O.". *Le Management*, **3**, 8–14.

Franke, J. şi N. Nicholson (2002) „Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selection criteria for expatriate assignments". *International Journal of Cross-Cultural Management*, **1**, 21–36.

Gambling, T. (1977) „Magic, accounting and morale". *Accounting, Organizations and Society*, **2**, 141–151.

Gao, G., S. Ting-Toomey şi W.B. Gudykunst (1996) „Chinese communication processes". În: *The Handbook of Chinese Psychology*, M.H. Bond (editor). Hong Kong: Oxford University Press, 280–293.

Garver-Apgar, C.E., S.W. Gangestad, R. Thornhill, R.D. Miller şi J.J. Olp (2006) „MHC alleles, sexual responsivity, and unfaithfulness in romantic couples". *Psychological Science*, **17**, 830–835.

Giddens, A. (2001) *Sociology: Fourth Edition*. Cambridge, UK: Polity Press.

Gonzalez, A. (1982) „Sex roles of the traditional Mexican family: A comparison of Chicano and Anglo student's attitudes". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **13**, 330–39.

Golding, W. (1978[1954]) *Lord of the Flies*. Brighton: Guild Books.

Goodstein, L.D. (1981) „Commentary: Do American theories apply abroad?". *Organizational Dynamics*, **10**, 1, 49–54.

Gould, S.J. (1996) *The Mismeasure of Man*. New York NY: Norton & Company.

Gray, S.J. (1988) „Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally". *Abacus*, **24**, 1, 1–15.

Gray, J. (1993) *Men are from Mars, Women are from Venus*. London: Harper Collins.

Groterath, A. (2000) *Operatione Babele: La comunicazione interculturale nelle missioni di pace*. Universitatea din Roma.

BCU / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Habib, S. (1995) „Concepts fondamentaux et fragments de psychosociologie dans l'oeuvre d'Ibn-Khaldoun: Al-Muqaddima (1375–1377)". *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, **27**, 101–121.

Haley, K.H.D. (1988) *The British and the Dutch: Political and Cultural Relations Through the Ages*. Londra: George Philip.

Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*. Garden City NY: Doubleday Anchor Books.

Halman, L. (2001) *The European Values Study: a Third Wave*. Tilburg: ESC, WORC, Universitatea din Tilburg.

Halman, L. și T. Petterson (1996) „The shifting sources of morality: From religion to post-materialism?" În: *Political Value Change in Western Democracies: Integration, Values, Identification, and Participation*, L. Halman și N. Nevitte (editori). Tilburg, Neth.: Tilburg University Press, 261–284.

Harding, S. și D. Phillips, with M. Fogarty (1986) *Contrasting Values in Western Europe*. Londra: Macmillan.

Harris, M. (1981) *America Now: The Anthropology of a Changing Culture*. New York: Simon & Schuster.

Harrison, L.E. (1985) *Underdevelopment is a State of Mind*. Lanham MD: Madison Books.

Harrison, N.A., T. Singer, P. Rothstein, R.J. Dolan și H.D. Critchley (2006) „Pupillary contagion: Central mechanisms engaged in sadness processing". *Social, Cognitive and Affective Neuroscience*, **1**, 1, 5–17.

Harzing, A.W. (1995) „The persistent myth of high expatriate failure rates". *International Journal of Human Resource Management*, **6**, 457–474.

Harzing, A.W. (2001) „Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates". *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 127–148.

Harzing, A.W. și A. Sorge (2003) „The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives". *Organization Studies*, **24**, 2, 187–214.

Hastings, H.E. și P.K. Hastings (1980) *Index to International Public Opinion 1979–1980*. Oxford: Clio.

Hastings, H.E. și P.K. Hastings (1981) *Index to International Public Opinion 1980–1981*. Oxford: Clio.

Hawes, F. și D.J. Kealey (1979) *Canadians in Development: An Empirical Study of Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignment*. Ottawa: Canadian International Development Agency.

Heine, S.J. (2003) „An exploration of cultural variation in self-enhancing and self-improving motivations". În: *Cross-Cultural Differences in Perspectives of the Self*, V. Murphy-Berman și J.J. Berman (editori). Nebraska Symposium on Motivation, Vol. 49. Lincoln: University of Nebraska Press, 101–128.

Helgesen, G. și U. Kim (2002) *Good Government: Nordic and East Indian Perspectives*. Copenhaga: NIAS Press în colaborare cu DUPI (Dansk Udenrigspolitisk Institut – Institutul Danez pentru Afaceri Internaționale).

Helmreich, R.L. și A.C. Merritt (1998) *Culture at Work in Aviation and Medicine: National, Organizational and Professional Influences*. Aldershot, Hants., UK: Ashgate.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Herodot, *The Histories*, traducere de Rosalind Thomas (1997). New York: Everyman's Library.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Boston MA: World Publishing Co.

Herzberg, F., B. Mausner şi B.B. Snyderman (1959) *The Motivation to Work*. New York NY: John Wiley & Sons.

Hickson, D.J. şi D.S. Pugh (2001) *Management Worldwide: Distinctive Styles Amid Globalization*. Ediţie revăzută şi adăugită. Harmondsworth, Mddx: Penguin Books.

Hill, C. şi C.T. Romm (1996) „The role of mothers as gift givers: A comparison across 3 cultures". *Advances in Consumer Research*, **23**, 21–27.

Ho, D.Y.F. (1976) „On the concept of face". *American Journal of Sociology*, **81**, 867–884.

Hofstede, G. (1967) *The Game of Budget Control: How to Live with Budgetary Standards and Yet be Motivated by Them*. Assen Neth.: Van Gorcum.

Hofstede, G. (1978) „The poverty of management control philosophy". *Academy of Management Review*, **3**, 450–461.

Hofstede, G. (1980a) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage.

Hofstede, G. (1980b) „Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?". *Organizational Dynamics*, **9**, 1, 42–63.

Hofstede,G. (1981a) „Do American theories apply abroad? A reply to Goodstein and Hunt". *Organizational Dynamics*, **10**, 1, 63–68.

Hofstede, G. (1981b) „Management control of public and not-for-profit activities". *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 3, 193–221.

Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, ediţie prescurtată. Beverly Hills CA: Sage.

Hofstede, G. (1986) „Cultural differences in teaching and learning". *International Journal of Intercultural Relations*, **10**, 3, 301–320.

Hofstede, G. (1988) „McGregor in Southeast Asia?" În: *Social Values and Development: Asian Perspectives*, D. Sinha şi H.S.R. Kao (editori). New Delhi: Sage, 304–314.

Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londra: McGraw-Hill U.K.

Hofstede, G. (1994a) *Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies, and Field Observations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (1994b) „Cultural and Other Differences in Teaching and Learning", în A. van der Walt (editor), *The Principles of Multicultural Tertiary Education*. Vaal Triangle Technikon, Vanderbijlpark, South Africa, 71–79.

Hofstede, G. (1995) „Multilevel research of human systems: Flowers, bouquets, and gardens". *Human Systems Research*, **14**, 207–217.

Hofstede, G. (1996a) „An American in Paris: The influence of nationality on organization theories". *Organization Studies*, **17**, 525–537.

Hofstede, G. (1996b) „Gender stereotypes and partner preferences of Asian women in masculine and feminine cultures". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **27**, 533–546.

Hofstede, G. et al (1998) *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks CA: Sage.

Hofstede, G. (2001a) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage.

BCU UNIVERSITY LIBRARY

Hofstede, G. (2001b) „Comparing behaviors across nations: some suggestions to Levine and Norenzayan". *Cross Cultural Psychology Bulletin*, **35**, 3, 27–29.

Hofstede, G. (2006) „What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds". *Journal of International Business Studies*, **37**, 882–896.

Hofstede, G. (2007a) „A European in Asia". *Asian Journal of Social Psychology*, **10**, 16–21.

Hofstede, G. (2007b) „Asian management in the 21st century". *Asia Pacific Journal of Management*, **24**, 411–420.

Hofstede, G. și M.H. Bond (1984) „Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's Value Survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **15**, 4, 417–433.

Hofstede, G. și M.H. Bond (1988) „The Confucius connection: from cultural roots to economic growth". *Organizational Dynamics*, **16**, 4, 4–21.

Hofstede, G. și R.R. McCrae (2004) „Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture". *Cross-Cultural Research*, **38**, 1, 52–88.

Hofstede, G., M.H. Bond și C.L. Luk (1993) „Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis". *Organizational Studies*, **14**, 483–503.

Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohayv și G. Sanders (1990) „Measuring organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*, **35**, 286–316.

Hofstede, G., C.A. van Deusen, C.B. Mueller, T.A. Charles și the Business Goals Network (2002) „What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries". *Journal of International Business Studies*, **33**, 4, 785–803.

Hofstede, G.J. (1995) „Open problems, formal problems". *Revue des Systèmes de Décision*, **4**, 2, 155–165.

Hofstede, G.J. (2001) „Adoption of communication technologies and national culture". *Systèmes d'Information et Management*, **3**, 6, 55–74.

Hofstede, G.J., P.B. Pedersen și G. Hofstede (2002) *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth ME: Intercultural Press.

Holldobler, B. și E.O. Wilson (1990) *The Ants*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Hoppe, M.H. (1990) *A Comparative Study of Country Elites: International Differences in Work-related Values and Learning and their Implications for Management Training and Development*. Teză de doctorat, Universitatea din Carolina de Nord.

Hoppe, M.H. (1998) „Validating the masculinity/femininity dimensions on elites from nineteen countries". În: G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Thousand Oaks CA: Sage, 29–43.

Hoppe, M.H. și R.S. Bhagat (2007) „Leadership in the United States: The leader as a cultural hero". În: *Culture and Leadership Across the World: The* GLOBE *book of In-Depth Studies of 25 Societies*, J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck, și R.J. House (editori), capitolul 14, 475–535. Thousand Oaks CA: Sage.

Horovitz, J.H. (1980) *Top Management Control in Europe*. Londra: Macmillan.

House, R.J., P. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman și V. Gupta (editori, 2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The* GLOBE *Study of 62 Societies*, Thousand Oaks CA: Sage.

Hsu, F.L.K. (1971) „Psychological homeostasis and jen: conceptual tools for advancing psychological anthropology". *American Anthropologist*, **73**, 23–44.

Hudson, V.M. şi A. Den Boer (2004) *Bare Branches: The Security Implications of Asia's Surplus Male Population*. Cambridge MA: The MIT Press.

Huettinger, M. (2006) „Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania". *Baltic Journal of Management*, **3**, 359–367.

Humana, C. (1992) *World Human Rights Guide*, ediția a treia. New York: Oxford University Press.

Human Development Report, 1999. New York: Oxford University Press.

Human Development Report, 2002. New York: Oxford University Press.

Hume, D. (1882) *The Philosophical Works*, **3**, T.H. Green şi T.H. Grose (editori), Londra; retipărit în facsimil de Scientia Verlag, Aalen, Germania, 1964. [Text publicat inițial în 1742].

Hunt, J.W. (1981) „Commentary: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics*, **10**, 1, 55–62.

Huntington, S.P. (1998) *The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order*, New York: Simon & Schuster.

Inglehart, R. (1997) *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton NJ: Princeton University Press.

Inglehart, R., M. Basañez şi A. Moreno (1998) *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Inglehart, R. şi W.E. Baker (2000) „Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values". *American Sociological Review*, **65**, 19–51.

Inkeles, A. şi D.J. Levinson (1969) „National character: the study of modal personality and sociocultural systems". În: *The Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey & E. Aronson (editori), ediția a doua, **4**, Reading MA: Addison-Wesley [Text publicat inițial în 1954].

Jablonka, E. şi M.J. Lamb (2005) *Evolution in Four Dimensions: Genetic, Epigenetic, Behavioral, and Symbolic Variation in the History of Life*. Cambridge MA: MIT Press.

Jackofsky, E.F. şi J.W. Slocum (1988) „CEO roles across cultures". În: *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, D.C. Hambrick (editor). Greenwich, CT: JAI, 76–99.

Jenkins, D. (1973) *Blue and White Collar Democracy*. Garden City, NY: Doubleday.

Kahn, H. (1979) *World Economic Development: 1979 and Beyond*. Londra: Croom Helm.

Kashima, E.S. şi Y. Kashima (1998) „Culture and language: The case of cultural dimensions and personal pronoun use". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **29**, 461–486.

Kashima, Y. şi E.S. Kashima (2003) „Individualism, GNP, climate, and pronoun drop: is individualism determined by affluence and climate, or does language use play a role?". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **34**, 1, 125–134.

Kelen, B. (1983) *Confucius in Life and Legend*. Singapore: Graham Brash (Pte.) Ltd [carte publicată inițial în 1971].

Kelly, K. (1994) *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*. Reading MA: Addison-Wesley.

Kets de Vries, M.F.R. (2001) *The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise*. Londra: Financial Times / Prentice-Hall.

Khandwalla, P.N. (1985) „Pioneering innovative management: An Indian excellence". *Organization Studies*, **6**, 161–183.

Kiernan, V.G. (1969) *The Lords of Humankind: European Attitudes Towards the Outside World in the Imperial Age*. Harmondsworth, Mddx: Pelican.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Kieser, A. şi H. Kubicek (1983) *Organisation*. Berlin: Walter de Gruyter.
Kim, U. (1995) „Psychology, science, and culture: Cross-cultural analysis of national psychologies". *International Journal of Psychology*, **30**, 663–679.
Klidas, A.K. (2001) *Employee empowerment in the European hotel industry: Meaning, process and cultural relativity*. Teză de doctorat de la Universitatea din Tilburg. Amsterdam: Thela Thesis.
Kluckhohn, F.R. şi F.L. Strodtbeck (1961) *Variations in value orientations*. Westport, CT: Greenwood.
Kohn, M.L. (1969) *Class and Conformity: A Study in Values*. Homewood IL: Dorsey Press.
Kolman, L., N.G. Noorderhaven, G. Hofstede and E. Dienes (2003) „Cross-cultural differences in Central Europe". *Journal of Managerial Psychology*, **18**, 76–88.
Kuhn, T.S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago IL: University of Chicago Press, ediția a doua.
Kühnen, U., B. Hannover, U. Roeder, A.A. Shah, B. Schubert, A. Upmeyer, S. Zakaria (2001) „Cross-cultural variations in identifying embedded figures: comparisons from the United States, Germany, Russia, and Malaysia". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **32**, 3, 365–371.
Kuppens, P., E. Ceulemans, M.E. Timmerman, E. Diener & C. Kim-Prieto (2006) „Universal intracultural and intercultural dimensions of the recalled frequency of emotional experience". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **37**, 491–515.
Kuznar, L. şi R. Sedlmeyer (2005) „Collective violence in Darfur: An agent-based model of pastoral nomad/sedentary peasant interaction". *Mathematical Anthropology and Cultural Theory: An International Journal*. **1**, 4, 1–22.
Laaksonen, O.J. (1977) „The power of Chinese enterprises". *International Studies of Management and Organization*, **7**, 1, 71–90.
Lammers, A. (1989) *Uncle Sam en Jan Salie: Hoe Nederland Amerika ontdekte*. Amsterdam: Balans.
Lammers, C.J. (1988) „Transience and persistence of ideal types in organization theory". *Research in the Sociology of Organizations*, **6**, 203–224.
Lammers, C.J. (2003) „Occupational regimes alike and unlike". *Organization Studies*, **9**, 1379–1403.
Lasch, C. (1980) *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York: Warner.
Laurent, A. (1981) „Matrix organizations and Latin culture". *International Studies of Management and Organization*, **10**, 4, 101–114.
Lawrence, P. (1980) *Managers and Management in West Germany*. Londra: Croom Helm.
Leung, K. şi F.J.R. van de Vijver (2008) „Strategies for strengthening causal inferences in cross-cultural research: The consilience approach". *International Journal of Cross-Cultural Management*, **8**, 145–169.
Levine R.V. şi A. Norenzayan (1999) „The pace of life in 31 countries". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **30**, 178–205.
Levine R.V., A. Norenzayan şi K. Philbrick (2001) „Cross-cultural differences in helping strangers". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **32**, 5, 543–560.
Levine, R., S. Sato, T. Hashimoto şi J. Verma (1995) „Love and marriage in 11 cultures". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **30**, 178–205.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Levinson, D. (1977) „What have we learned from cross-cultural surveys?". *American Behavioral Scientist*, **20**, 757–792.

Lévi-Strauss, C. şi D. Eribon (1988) *De près et de loin*. Paris: Editions Odile Jacob.

Lewis, B. (1982) *The Muslim Discovery of Europe*. Londra: Weidenfield & Nicholson.

Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. New York NY: McGraw-Hill.

Locke, R.R. (1996) *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford: Oxford University Press.

Lord, M.D. şi A.L. Ranft (2000) „Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge". *Journal of International Business Studies*, **31**, 4, 573–589.

Lynch, P.D. şi J.C. Beck (2001) „Profiles of internet buyers in 20 countries: evidence for region-specific strategies". *Journal of International Business Studies*, **32**, 4, 725–748.

Lynn, M. (2000). „National character and tipping customs: the needs for achievement, affiliation and power as predictors of the prevalence of tipping." *International Journal of Hospitality Management*, **19**, 2, 205–210.

Lynn, R. (1971). *Personality and national character*. Oxford: Pergamon Press.

Lynn, R. (1975). „National differences in anxiety 1935–65". În I. G. Sarason şi C. D. Spielberger (editori), *Stress and Anxiety*, partea a doua, 257–274. Washington, DC: Hemisphere.

Lynn, R. (1991) *The Secret of the Miracle Economy: Different National Attitudes to Competitiveness and Money*. Londra: Social Affairs Unit.

Machiavelli, N. (1955) *The Ruler*. Traducere de P. Rodd. Los Angeles CA: Gateway Editions [publicată iniţial în italiană, 1517].

Magalhaes, R. (1984) „Organisation development in Latin countries: Fact or fiction". *Leadership and Organization Development Journal*, **5**, 5, 17–21.

Mamman, A. şi K. Saffu (1998) „Short-termism, control, quick-fix and bottom line". *Journal of Managerial Psychology*, **13**, 291–308.

Mann, J., R.C. Connor, P.L.Tyack, şi H. Whitehead (editori, 2000). *Cetacean Societies: Field Stuudies of Dolphins and Whales*. Chicago: University of Chicago Press.

March, J.G. şi J.P.Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Markus, H.R. şi S. Kitayama (1991) „Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation". *Psychological Review*, **98**, 224–253.

Maslow, A.H. (1970) *Motivation and Personality*. New York NY: Harper & Row, ediţia a doua.

Matsumoto, D. (1989) „Cultural influences on the perception of emotion". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **20**, 92–105.

McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton NJ: Van Nostrand.

McCrae, R.R. (2002) „NEO-PI-R data from 36 cultures: Further intercultural comparisons". În R. R. McCrae şi J. Allik (editori). *The five-factor model of personality across cultures*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Mc Crae, R,R, şi P.T. Costa (2003) *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*. New York: Guilford Press.

McCrae, R.R. şi O.P. John (1992) „An introduction to the five-factor model and its applications". *Journal of Personality and Social Psychology*, **60**, 175–215.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

McCrae, R.R., A. Terracciano, A. Realo și J. Allik (2008) „Interpreting GLOBE societal practices scales". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **39**, 805–810.

McDonald, L.G și P. Robinson (2009) *A Colossal Failure of Common Sense: The Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers*. New York: Crown Business.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York NY: McGraw-Hill.

McNeill, J.R. și W.H. McNeill (2003) *The Human Web: A Bird's-Eye View of World History*. New York: W.W. Norton.

Mead, M. (1962) *Male and Female*. Londra: Penguin Books [publicată inițial în 1950].

Mecuwesen, L., A van den Brink-Muinen și G. Hofstede (2009) „Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication?" *Patient Education and Counseling*, **75**, 58–66.

Merritt, A. (2000) „Culture in the cockpit: do Hofstede's dimensions replicate?" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **31**, 3, 283–301.

Merton, R.K. (1968) *Social Theory and Social Structure*. New York NY: Free Press [prima ediție, 1949].

Metcalf, H.C. și L. Urwick (1940) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York NY: Harper & Row.

Michaud, G. (editor)(1978) *Identités collectives et relations inter-culturelles*. Paris: Presses Universitaires de France.

Minkov, M. (2007) *What makes us different and similar; A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.

Minkov, M. (2008) „Self-enhancement and self-stability predict school achievement at the national level". *Cross-Cultural Research*, **42**, 172–196.

Minkov, M. (2009) „Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations". *Cross-Cultural Research* , **43**, 152–179.

Minkov, M. și V. Blagoev (2009) „Cultural values predict subsequent economic growth". *International Journal of Cross-Cultural Management*, **9**, 1, 5–24.

Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York NY: The Free Press.

Mintzberg, H. (1993) „The pitfalls of strategic planning". *California Management Review*, **36**, 1, 32–47.

Mithen, S. (2003) *After the Ice: A Global human history 20,000–5,000 BC*. Londra: Weidenfeld & Nicolson.

Montesquieu, C-L. (1979 [1742]) *De l'esprit des lois. Vol.1*. Paris: GF-Flammarion.

Moore, C.A. (1967) „The Enigmatic Japanese Mind". În: *The Japanese Mind: Essentials of Japanese Philosophy and Culture*, C.A. Moore (editor). Tokyo: C.E. Tuttle, 288–313.

Moore, K. și D. Lewis (1999) *Birth of the Multinational: Two Thousand Years of Ancient Business History, from Ashur to Augustus*. Copenhaga: Copenhagen Business School Press.

Morakul, S. și F.H. Wu (2001) „Cultural influences on the ABC implementation in Thailand's environment". *Journal of Managerial Psychology*, **16**, 142–158.

Morier, J.J. (1923) *The Adventures of Hajji Baba of Ispahan*, cu un cuvânt introductiv și note de C.W. Stewart. Londra: Oxford University Press [prima ediție, 1824].

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

Mouritzen, P.E. şi J.H. Svara (2002) *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburgh PA: University of Pittsburgh Press.

Mulder, M. (1976) „Reduction of power differences in practice: the Power Distance reduction theory and its applications". În: *European Contributions to Organization Theory*, G. Hofstede şi M.S. Kassem (editori), Assen Neth.: Van Gorcum, 79–94.

Mulder, M. (1977) *The Daily Power Game*. Leiden Neth.: Martinus Nijhoff.

Myasoedov, S. (2003) „Chairperson's introduction". În M. Minkov şi B. Vilfan (editori). *Business Cooperation and Business Schools Cooperation: New Opportunities Within* CEEMAN. A XI-a Conferinţă anuală CEEMAN, Sofia, 2003. (p. 17). Ljubljana, Slovenia: CEEMAN.

Navarrete, C.D., A. Olsson, A.K. Ho, W.B. Mendes, L. Thomsen şi J, Sidanius (2009). „Fear extinction to an out-group face: The role of target gender". *Psychological Science*, **20**, 2, 155–158.

Negandhi, A.R. şi S.B. Prasad (1971) *Comparative Management*. New York NY: Appleton-Century-Crofts.

Neisser, U., G. Boodoo, T.J.Bouchard, A.W.Boykin, N. Brody, S.J. Ceci, D.F. Halpern, J.C. Loehlin, R. Perloff, R.J. Sternberg şi S. Urbina (1996) „Intelligence: Knowns and unknowns". *American Psychologist*, **51**, 2, 77–101.

Nesse, R.M. şi G.C. Wiliams (1995) *Why We Get Sick: The New Science of Darwinian Medicine*. New York: Times Books.

Ng, S.H. et al. (1982) „Human Values in Nine Countries". În: *Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology*, R. Rath *et al.* (editori), Lisse Neth.: Swets & Zeitlinger, 196–205.

Noorderhaven, N.G. şi B. Tidjani (2001) „Culture, governance, and economic performance: An explorative study with a special focus on Africa". *International Journal of Cross-Cultural Management*, **1**, 31–52.

OCED (Organizaţia pentru Cooperare Economică şi Dezvoltare, 1995) *Literacy, Economy and Society: Results of the First International Adult Literacy Survey*. Paris: OCED şi Development Statistics Canada.

Ouchi, W.G. (1980) „Markets, Bureaucracies and Clans". *Administrative Science Quarterly*, **25**, 129–141.

Oyserman, D., H.M. Coon şi M. Kemmelmeier (2002) „Rethinking individualism and collectivism: Evaluations of theoretical assumptions and meta-analyses". *Psychological Bulletin*, **128**, 3–72.

Page, M. (1972) *The Company Savage: Life in the Corporate Jungle*. Londra: Coronet.

Pagès, M. (1971) „Bethel culture, 1969 : Impressions of an immigrant". *Journal of Applied Behavioral Science*, **7**, 267–284.

Pagès, M., M. Bonetti, V. de Gaulejac şi D. Descendre (1979) *l'Emprise de l'organisation*. Paris: Presses Universitaires de France.

Pascal, B. (1972) *Pensées*. Préface et introduction de Léon Brunschvicg. Paris : Le Livre de Poche [prima ediţie, 1667].

Parsons, T. (1964) „Evolutionary universals in society". *American Sociological Review*, **29**, 3, 339–357.

Parsons, T. şi E.A. Shils (1951) *Toward a General Theory of Action*. Cambridge MA: Harvard University Press.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Payer, L.(1989) *Medicine and Culture: Notions of Health and Sickness in Britain, the U.S., France and West Germany*. Londra: Victor Gollancz.

Pedersen, T şi S. Thomsen (1997) „European patterns of corporate ownership: A twelve-country study". *Journal of International Business Studies*, **28**, 759–778.

Pelto, P.J. (1968) „The difference between 'tight' and 'loose' societies". *TransAction*, aprilie, 37–40.

Peters, T.J. şi R.H. Waterman (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York NY: Harper & Row.

Peterson, M.F. şi J.G. Hunt (1997) „International perspectives on international leadership". *Leadership Quaerterly*, **8**, 3, 203–231

Peterson, M.F. şi K.L. Pike (2002) „Emics and ethics for organizational studies: a lesson in contrast from linguistics". În: *International Journal of Cross-Cultural Management*, **2**, 5–19.

Pew Research Center (2007) *Global opinion trends 2002-2007*. Publicaţie internet, 20 feb, 2008: http://pewglobal.org/reports/pdf/257.pdf şi http://pewglobal.org/reports/pdf/257topline-trend.pdf.

Platon (1974[375 î.Cr.]) *The Republic*. Traducere de Desmond Lee. Harmondsworth Mddx: Penguin Classics.

Platow, M.J., N.J. Voudouris, M. Coulson, N. Gilford, R. Jamieson, L. Najdovski, N. Papaleo, C. Pollard şi L. Terry (2006). „In-group reassurance in a pain setting produces lower level of physiological arousal: Direct support for a self-categorization analysis of social influence". *European Journal of Social Psychology*, 37: 649–660.

Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Londra: Macmillan.

Porter, M.E. (1992) „A note on culture and competitive advantage: Response to Van den Bosch and Van Prooijen". *European Management Journal*, **10**, 178.

Pryor, J.B., E.R. DeSouza, J. Fitness, C. Hutz, M. Kumpf, K. Lubbert, O. Pesonen, M.W. Erber (1997) „Gender differences in the interpretation of social-sexual behavior: A cross-cultural perspective on sexual harassment". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **28**, 509–534.

Pugh, D.S. şi D.J. Hickson (1976) *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*. Westmead, Farnborough, Hants., UK: Saxon House.

Pugh, D.S. şi D.J. Hickson (1993) *Great Writers on Organizations – The Omnibus Edition*. Aldershot: Dartmouth.

Pümpin, C. (1984) „Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg". *GDI Impuls*, **2**, 19–30, Bern Switz.: Gottlieb Duttweiler Institut.

Pümpin, C., J.M. Kobi şi H.A. Wüthrich (1985) *La culture de l'entreprise: le profil stratégique qui conduit au succès*. Bern Switz.: Banque Populaire Suisse.

Read, R. (1993) *Politics and Policies of National Economic Growth*. Teză de doctorat, Universitatea Stanford.

Redding, S.G. (1980) „Management education for orientals". În *Breaking Down Barriers: Practice and Priorities for International Management Education*, B. Garratt şi J. Stopford (editori). Westmead, Farnborough, Hants.: Gower, 193–214.

Redding, S.G. (1990) *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.

Rendell, L. şi H. Whitehead (2001) „Culture in whales and dolphins". *Behavioral and Brain Sciences*, **24**, 2, 309–330.

Renier, G.J. (1931) *The English: Are they Human?* Londra: William & Norgate.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Rice, T.W., & B.J. Steele (2004) „Subjective well-being and culture across time and space". *Journal of Cross-Cultural Psychology,* **35**, 633–647.

Richerson, P.J. şi R. Boyd (2005) *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution*. Chicago: University of Chicago Press.

Richerson, P.J., D. Collins şi R.M. Genet (2006) „Why managers need evolutionary theory of organizations". *Strategic Organization*, **4**, 2, 201–211.

Rose, R. (1955) *Twelve Angry Men: A Play in Two Acts*. Londra: Samuel French.

Ross, M.W. (1989) „Gay youth in four cultures: A comparative study". *Journal of Homosexuality*, **17**, 299–314.

Russell, B. (1976) *The Impact of Science on Society*. Londra: Unwin Paperbacks [prima ediţie, 1952].

Russell, B. (1979) *An Outline of Philosophy*. Londra: Unwin Paperbacks [prima ediţie, 1927].

Ryback, D., A.L. Sanders, J. Lorentz şi M. Koestenblatt (1980) „Child-rearing practices reported by students in six cultures". *Journal of Psychology*, **110**, 153–162.

Sadler, P.J. şi G. Hofstede (1976) „Leadership styles: preferences and perceptions of employees of an international company in different countries". *International Studies of Management and Organization*, **6**, 3, 87–113.

Saffold, G.S. (1988) „Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture". *Academy of Management Review*, **13**, 546–558.

Sagiv, L. şi S.H. Schwartz (2000) „A new look at national culture: illustrative applications to role stress and managerial behavior". În: *Handbook of Organizational Culture and Climate*, N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom şi M.F. Peterson (editori), Thousand Oaks: Sage, 417–435.

Sandemose, A. (1938) *En flygtling krydser sit spor*. Copenhaga: Gyldendals Bogklub [traducere; publicată iniţial în norvegiană, 1933].

Sanders, G. şi J. van der Veen (1998) „Culture in ICUs". În: *Organisation and Management of Intensive Care*, D. Reis Miranda, D.W. Ryan, W.B. Schaufeli şi V. Fidler (editori), Berlin: Springer-Verlag, 208–219.

Saner, R. şi L. Yiu (2000) „Developing sustainable trans-border regions: the need for business diplomats, entrepreneurial politicians and cultural ambassadors". *Social Strategies* 23, October, 411–428.

Schama, S. (1987) *The Embarrassment of Riches: An Interpretation of Dutch Culture in the Golden Age*. New York: Alfred A. Knopf.

Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schenk, E.J.J. (2001) *Economie en strategie van de megafusie*. Haga: Elsevier Wetenschappelijke Publicaties.

Schildhauer, J. (1985) *The Hansa: History and Culture*. Leipzig RDG: Edition Leipzig.

Schimmack, U., S. Oishi şi E. Diener (2002) „Cultural influences on the relation between pleasant emotions and unpleasant emotions: Asian dialectic philosophies or individualism-collectivism?" *Cognition and Emotion,* **16**, 6, 705–719.

Schmitt, D.P. (2005) „Sociosexuality from Argentina to Zimbabwe: A 48-nation study of sex, culture, and strategies of human mating". *Behavioral and Brain Sciences,* **28**, 247–311.

Schneider, L. şi S. Lysgaard (1953) „The deferred gratification pattern: a preliminary study". *American Sociological Review*, **18**, 142–149.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Schramm-Nielsen, J. (2001) „Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared". *Journal of Managerial Psychology*, **16**, 404–423.

Schuler, R.S. și N. Rogovsky (1998) „Understanding compensation practice variation across firms: The impact of national cultures". *Journal of International Business Studies*, **29**, 159–177.

Schumacher, E.F. (1973) *Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*. Londra: Sphere.

Schwartz, S.H. (1994) „Beyond individualism/collectivism - new cultural dimensions of values". În: *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S.C. Choi, și G. Yoon (editori), Thousand Oaks CA: Sage, 85–119.

Schwartz, S.H. și A. Bardi (2001) „Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **32**, 3, 268–290.

Sebenius, J.K. (2002) „The hidden challenge of cross-border negotiations", *Harvard Business Review*, March, 76–85.

Semenov, R. (2000) *Cross-Country Differences in Economic Governance: Culture as a Major Explanatory Factor*. Teză de doctorat, Universitatea din Tilburg.

Shane, S.A. (1993) „Cultural influences on national rates of innovation". *Journal of Business Venturing*, **8**, 59–73.

Shane, S.A. (1995) „Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles". *Journal of International Business Studies*, **26**, 47–68.

Shane, S.A. și S. Venkataraman (1996) „Renegade and rational championing strategies". *Organization Studies*, **17**, 751–772.

Shane, S.A., S. Venkataraman și I.C. Macmillan (1995) „Cultural differences in innovation championing strategies". *Journal of Management*, **21**, 931–952.

Sherman, P.J., R.L. Helmreich și A.C. Merritt (1997) „National culture and flight deck automation: results of a multination survey". *International Journal of Aviation Psychology*, **7**, 4, 311–329.

Smircich, L. (1983) „Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, **28**, 339–358.

Smith, P.B. (2004) „Acquiescent response bias as an aspect of cultural communication style". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **35**, 50–61.

Smith, P.B., F. Trompenaars și S. Dugan (1995) „The Rotter Locus of Control Scale in 43 Countries: A Test of Cultural Relativity". *International Journal of Psychology*, **30**, 377–400.

Smith, P.B., S. Dugan și F. Trompenaars (1996) „National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **27**, 231–264.

Smith, P.B., M.F. Peterson și S.H. Schwartz (2002) „Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: a 47-nation study". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **33**, 2, 188–208.

Soeters, J.(1986) „Excellent companies as social movements". *Journal of Management Studies*, **23**, 299–313.

Soeters, J.(2000) "Culture in Uniformed Organizations". În: *Handbook of Organizational Culture and Climate*, N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom și M.F. Peterson (editori), Thousand Oaks CA: Sage, 465–481.

BCU CLUJ CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

Soeters, J. şi R. Recht (2001) „Convergence or Divergence in the Multinational Classroom? Experiences from the military". *International Journal of Intercultural Relations*, **25**, 423–440.

Soeters, J. şi H. Schreuder (1986) „Nationale en organisatieculturen in accountantskantoren". *Sociologische Gids*, **33**, 2, 100–121.

Søndergaard, M. (1994) „Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications". *Organization Studies*, **15**, 447–456.

Søndergaard, M. (2002) „Values of local government CEOs in job motivation: how do CEOs see the ideal job?" În: *Social Bonds to City Hall*, P. Dahler-Larsen (editor), Odense: Odense University Press, 57–75.

Statham, A. (1987) „The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women". *Sex Roles*, **16**, 409–429.

Stevens, E.P. (1973) „Marianismo: The other face of machismo in Latin America". În: *Female and Male in Latin America*, A. Pescatello (editor). Pittsburgh PA: University of Pittsburgh Press, 90–101.

Stevenson, H.W. şi S.Y. Lee (1996) „The academic achievement of Chinese students". În: *The Handbook of Chinese Psychology*, M.H. Bond (editor). Hong Kong: Oxford University Press.

Stewart, E.C. (1985) „Culture and decision-making". În: *Communication, Culture, and Organizational Processes*, W.B. Gudykunst, L.P. Stewart şi S. Ting-Toomey (editori). Beverly Hills CA: Sage, 177–211.

Stiglitz, J.E. (2002) *Globalization and its Discontents*. New York: W.W. Norton & Company.

Stoetzel, J. (1983) *Les valeurs du temps présent*. Paris: Presses Universitaires de France.

Stouffer, S,A, şi J. Toby (1951). „Role conflict and personality". *American Journal of Sociology*, **56**, 5, 395–406.

Stroebe, W. (1976) „Is social psychology really that complicated? A review of Martin Irle's Lehrbuch der Sozialpsychologie". *European Journal of Social Psychology*, **6**, 4, 509–511.

Tannen, D. (1992) *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. Londra: Virago.

The Economist (2001) „An anthropology of happiness". În *Christmas Special*, 22 decembrie, 70.

Tobin, J.J., D.Y.H. Wu şi D.H. Danielson (1989) *Pre-school in Three Cultures: Japan, China, and the United States*. New Haven CT: Yale University Press.

Tollgerdt-Andersson, I. (1996) „Attitudes, values and demands on leadership: A cultural comparison among some European countries". În: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, P. Joynt şi M. Warner (editori). Londra: Thomson, 166–178.

Triandis, H.C. (1972) *The Analysis of Subjective Culture*. New York NY: Wiley-Interscience.

Triandis, H.C. (1973) „Culture training, cognitive complexity and interpersonal attitudes". În D.S. Hoopes (editor), *Readings in Intercultural Communication*. Pittsburgh PA: Regional Council for International Education, 55–68.

Triandis, H.C. (1995) *Individualism and Collectivism*. Boulder CO: Westmore.

Triandis, H.C. (2002) „Odysseus wandered for 10, I wondered for 50 years". În W.J. Lonner, D.L. Dinnel, S.A.Hayes şi D.N.Sattler (editori). *Online Readings in Psychology and Culture*. Publicat pe internet, 21 iulie, 2005: http://www.wwu.edu/~culture

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Londra: Economist Books.

Tung, R.L. (1982) „Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals". *California Management Review*, **25**, 1, 57–71.

Turchin, P. (2006) *War and Peace and War: The Rise and Fall of Empires*. New York: Plume.

Tylor, E.B. (1924) *Primitive Culture*. Gloucester MA: Smith [prima ediție,1871].

UN Office on Drugs and Crime (2004) *Seventh United Nations Survey of Crime Trends and Operations of Criminal Justice Systems, Covering the Period 1998–2000*. Publicat pe internet, 20 ian, 2006: http://www.unodc.org/pdf/ crime/seventh_survey/ 7sv.pdf.

UN Statistics Division (2009) *Statistics and Indicators on Women and Men. Social Indicators. Total Fertility Rates*. Publicat pe internet, 28 sept. 2009: http:// unstats. un.org/unsd/demographic/products/indwm/tab2c.htm.

UNDP (2006) *Human Development Report 2006*. Publicat pe internet, 20 ian., 2007: http://hdr.undp.org/hdr2006/ statistics/indicators/.

UNICEF (1995) *The State of the World's Children 1995*. New York: UNICEF/Oxford University Press.

van den Berg-Weitzel, L. și G. van de Laar (2000) „Relation between culture and communication in packaging design". *Brand Management*, **8**, 3, 171–184.

van den Bosch, F.A.J. și A.A. van Prooijen (1992) „The competitive advantage of European nations: The impact of national culture, a missing element in Porter's analysis" *European Management Journal*, **10**, 173–178.

van der Veen, R. (2002) *Afrika: van de Koude Oorlog naar de 21e Eeuw*. Amsterdam: KIT Publishers.

van de Vliert, E. (1998) „Gender role gaps, competitiveness, and masculinity". În: G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Thousand Oaks CA: Sage, 117–129.

van de Vliert, E. (2009) *Climate, Affluence, and Culture*. New York: Cambridge University Press.

van Dijk, T. (editor) (1997a) *Discourse as Structure and Process*. Londra: Sage.

van Dijk, T. (editor) (1997b) *Discourse as Social Interaction*. Londra: Sage.

van Haaf, J., M.C.C. Vonk și F.J.R. van de Vijver (2002) „Structural equivalence of the social norms scale of the world values survey". În: *New directions in Cross-Cultural Psychology*, P. Boski, F.J.R. van de Vijver și A.M. Chodynicka (editori), Varșovia: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, 165–182.

van Nimwegen, T. (2002) *Global Banking, Global Values: The In-House Reception of the Corporate Values of ABN AMRO*. Teză de doctorat la Universitatea Nyenrode, Delft: Eburon.

van Oudenhoven, J.P. (2001) „Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study". *International Journal of Intercultural Relations*, **25**, 89–107.

van Rossum, J.H.A. (1998) „Why children play: American versus Dutch boys and girls". În: G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Thousand Oaks CA: Sage, 130–138.

Veenhoven, R. (1993) *Happiness in Nations: Subjective Appreciation of Life in 56 Nations, 1946–1992*. Rotterdam: Erasmus University, Department of Social Sciences.

BOSTON COLLEGE UNIVERSITY LIBRARY

Verhulst, F.C., T.M. Achenbach, R.F. Ferdinand şi M.C. Kasius (1993) „Epidemiological comparisons of American and Dutch adolescents' self-reports". *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, **32**, 1135–1144.

Verweij, J. (1998) „The importance of femininity in explaining cross-national differences in secularization". În: G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Thousand Oaks CA: Sage, 179–191.

Verweij, J., P. Ester şi R. Nauta (1997) „Secularization as an economic and cultural phenomenon: A cross-national analysis". *Journal for the Scientific Study of Religion*, **36**, 309–324.

Walter, T. (1990) „Why are most churchgoers women?" În: *Vox Angelica XX: Biblical and Other Essays from London Bible College*, H. Rowdon (editor). Londra: Paternoster.

Ward, C., S.Bochner şi A. Furnham (2001) *The Psychology of Culture Shock*, ediția a doua. Londra: Routledge.

Watts, A. (1979) *Tao: The Watercourse Way*. Harmondsworth, Mddx: Pelican.

Webber, R.A.(editor) (1969) *Culture and Management*. Homewood IL: Irwin.

Weber, M. (1970) *Essays in Sociology*, H.H. Gerth şi C.W. Mills (editori), Londra: Routledge & Kegan Paul [prima ediție, 1948].

Weber, M. (1976) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Londra: George Allen & Unwin [prima ediție, 1930].

Weick, K.E. (1985) „The significance of corporate culture". În P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, şi J. Martin (editori), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, 381–389.

Weimer, J. (1995) *Corporate Financial Goals: A Multiple Constituency Approach to a Comparative Study of Dutch, US. and German Firms*. Teză de doctorat, Enschede, Neth.: Twente University.

Weiss, R.A. (2009) „Apes, lice and prehistory". *Journal of Biology*, **8**, 20.

Westbrook, M.T. şi V. Legge (1993) „Health practitioners' perceptions of family attitudes towards children with disabilities: A comparison of six communities in a multicultural society". *Rehabilitation Psychology*, **38**, 3, 177–185.

Westbrook, M.T., V. Legge şi M. Pennay (1993) „Men's reactions to becoming disabled: A comparison of six communities in a multicultural society". *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, **24**, 3, 35–41.

Westerlund, G. şi S.E. Sjöstrand (1975) *Organizational Myths*. Londra: Harper & Row.

Wilkins, A.L. şi W.G. Ouchi (1983) „Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, **28**, 468–481.

Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York NY: Free Press.

Williamson, O.E. (2000) „The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead". *Journal of Economic Literature*, **38**, 595–613.

Wildeman, R.E., G. Hofstede, N.G. Noorderhaven, A.R. Thurik, W.H.J. Verhoeven şi A.R.M. Wennekers (1999) *Culture's Role in Entrepreneurship: Self-Employment out of Dissatisfaction*. Rotterdam: Rotterdam Institute for Business Economic Studies.

Wilson, D.S. (2007) *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives*. New York: Bantam Dell.

Wilson, D.S., M. Van Vugt şi R. O'Gorman (2008) „Multilevel selection theory and major evolutionary transitions: Implications for psychological science". *Current Directions in Psychological Science*, **17**, 1, 6–9.
Wilson, E.O. (1998) *Consilience, The Unity of Knowledge*. Londra: Abacus.
Wirthlin Worldwide (1996) *Asian Values and Commercial Success*. Internet: http://www.decima.com/publiens/report/wr9603.htm
Witkin, H.A. (1977) „Theory in cross-cultural research: Its uses and risks". În: *Basic Problems in Cross-Cultural Psychology*, Y.H. Poortinga (editor), Amsterdam: Swets & Zeitlinger, 82–91.
Witkin, H.A. şi D.R. Goodenough (1977) „Field dependence and interpersonal behavior". *Psychological Bulletin*, **84**, 661–689.
Witte, E. (1973) *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*. Göttingen RFG: Verlag Otto Schwarz & Co.
Witte, E. (1977) „Power and innovation: a two-center theory". *International Studies of Management and Organization*, **7**, 1, 47–70.
World Bank. (1972) *World Bank Atlas*. Washington, DC: World Bank.
World Development Report (2002) *Building Institutions for Markets*. New York: Oxford University Press.
World Health Organization (2005) *WHO Global InfoBase Online. BMI/Overweight/Obesity*. Publicat pe internet, 7 dec., 2006: http://www.who.int/ncd_surveillance/infobase/web/InfoBaseCommon/
World Health Organization (2008) *World Health Statistics 2008*. Geneva: WHO Press.
World Investment Report (2000) *Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*. New York: United Nations.
World Values Survey http://www.worldvaluessurvey.org
Worm, V. (1997) *Vikings and Mandarins: Sino-Scandanavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*. Copenhaga: Handelshøjskolens Forlag.
Wu, T.Y. (1980) *Roots of Chinese Culture*. Singapore: Federal Publications.
Yan, W.F. şi E.L. Gaier (1994) „Causal attributions for college success and failure: An Asian-American comparison". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **25**, 146–158.
Yelsma, P. şi K. Athappilly (1988) „Marital satisfaction and communication practices: Comparisons among Indian and American couples". *Journal of Comparative Family Studies*, **19**, 37–54.
Yeung, I.Y.M. şi R.L. Tung (1996) *Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections)*. New York: American Management Association.
Zürcher, E. (1993) *Confucianism for Development?* Conferinţă Valedictory, Universitatea din Leiden.

B.C.U. „M.EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Cuvânt înainte la ediția română 5
Prefață 9

I. Conceptul de cultură 13
1. Regulile jocului social 15
2. Studiul diferențelor culturale 38

II. Dimensiunile culturilor naționale 59
3. Mai egal decât ceilalți 61
4. Eu, noi și ei 94
5. El, ea și el/ea 137
6. Ce e diferit este periculos 184
7. Ieri, acum sau mai târziu? 228
8. Lumină sau întuneric? 268

III. Culturile din organizații 289
9. Piramide, mecanisme, piețe și familii: Organizarea transnațională ... 291
10. Elefantul și barza: Culturi organizaționale 329

IV. Consecințe 363
11. Întâlniri interculturale 365
12. Evoluția culturilor 411

Note 457
Bibliografie 491

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pornind de la rezultatele unei anchete asupra valorilor în rândul angajaților IBM ai diferitelor filiale din întreaga lume, antropologul și expertul olandez în management Geert Hofstede a găsit o metodă originală de studiu privind trăsăturile semnificative ale culturilor naționale. El a dat un răspuns mai riguros, cantitativ, la întrebări ce păreau că pot fi abordate doar calitativ: Ce anume deosebește culturile diferitelor țări? Ce se află în spatele obiceiurilor, mentalităților și reflexelor noastre? De ce, în ce fel și până la ce punct ne deosebim, la nivelul societăților de care aparținem?

Lărgindu-și treptat baza de date analizată și cooptând alți doi autori, pe Gert Jan Hofstede și pe Michael Minkov, Geert Hofstede s-a orientat și către culturile organizaționale, pentru a găsi de asemenea o metodă cantitativă de studiu, cu importante aplicații în management.

Culturi și organizații e o lucrare de referință, un instrument indispensabil pentru antropologi, sociologi, specialiști în afaceri internaționale și manageri. În același timp, fiind scrisă într-un limbaj accesibil și prezentând numeroase exemple sugestive, cartea se adresează publicului larg interesat de tema diferențelor culturale, oricui „are de-a face cu oameni din afara cercului său strâmt, ceea ce în zilele noastre înseamnă practic toată lumea", după cum spun autorii.

ISBN 978-973-50-3570-9

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY